

Conflictstijlen bij onderofficieren binnen de Koninklijke Marine

UNIVERSITEIT TWENTE.

Koninklijke Marine



Auteur: Irene Mulder

Begeleiders: Dhr. H.G.M. Oosterwijk

M.R. Stienstra MSc

8 oktober 2012

Universiteit Twente, Enschede

Samenvatting

Een stageperiode van drie maanden bij de Koninklijke Marine heeft mij inzicht gegeven in de *bedrijfscultuur* van deze organisatie. De Koninklijke Marine is een organisatie met een lange geschiedenis. Tijdens deze 'geschiedenis' zijn tradities ontstaan die onderdeel zijn van de *huidige bedrijfscultuur*. Door uitgevoerde observaties en (semi-)gestructureerde interviews kan worden geconcludeerd dat ondanks de toename van het aantal werkzame vrouwen binnen deze organisatie, het een organisatie blijft met een *masculien* karakter.

Binnen de Koninklijke Marine worden grote bedrijfsveranderingen doorgevoerd. Hierbij zijn het de *onderofficieren* die voor grote keuzes komen te staan: voeren zij bevelen uit van collega's *hoger* in hiërarchie, laten zij ruimte voor *inspraak* van collega's *lager* in hiërarchie of trekken zij hun eigen plan? Zorgt dit algemeen heersende *masculiene karakter* van de marine voor een eenduidige handelingsstijl in dit soort situaties? Zijn de vrouwen eveneens *onderdeel* van dit *masculiene karakter* of heeft gender invloed op de handelingsstijl? De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook:

Welke stijlverschillen zijn er waar te nemen in de wijze waarop onderofficieren omgaan met verschillende belangen en welke rol speelt genderspecificiteit hierin?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van de conflictstijltest van Thomas & Kilmann (1974). Aan dit onderzoek hebben tien vrouwen meegewerkt en negen mannen. Uit de antwoorden van deze respondenten blijkt dat er geen grote verschillen zijn op te merken in de gemiddelde scores op de verschillende conflictstijlen. Het hoogst werd gescoord op *compromis sluiten*, *doordrukken* en *vermijden*. Dit duidt erop dat onderofficieren over een meer *assertieve* conflictstijl beschikken dan over een *coöperatieve* conflictstijl. Dit betekent dat zij de wens hebben om hun doel door te drukken en op die manier hun opdracht te voltooien. De kleine verschillen tussen de gemiddelde scores zorgen ervoor dat dit beeld enigszins genuanceerd moet worden. Er is geen sprake van een overtuigend *assertieve* conflictstijl, noch van een overtuigend *oncoöperatieve* conflictstijl.

De invloed van gender op de conflictstijl die iemand hanteert blijkt nihil. De gemiddelde scores van vrouwelijke onderofficieren en mannelijke onderofficieren liggen dermate dicht bij elkaar dat hier geen opvallend verschil geconstateerd kan worden. Vrouwen scoren ietwat hoger dan mannen op *compromis sluiten* en mannen scoren ietwat hoger dan vrouwen op *vermijden*. Vanwege de kleine verschillen tussen de gemiddelde scores van vrouwelijke en mannelijke onderofficieren kan worden gesteld dat de vrouwelijke onderofficieren op marinebasis Parera goed passen binnen de heersende bedrijfscultuur van de Koninklijke Marine en geen opvallend andere conflictstijl hanteren dan mannelijke onderofficieren.

Voorwoord

Van januari tot en met maart 2012 heb ik stage gelopen bij de Koninklijke Marine op marinebasis Parera op Curaçao. Het onderwerp voor deze bacheloropdracht is gekozen aan de hand van mijn stage onderwerp: de reorganisatie bij Defensie. Ik heb gekozen mijn opdracht aan de stage te verbinden om zo meer feeling met de organisatie te krijgen en inzicht te krijgen in de praktijk. De periode op de marinebasis en het maken van deze opdracht heeft ervoor gezorgd dat ik deze gewenste ervaring heb meegemaakt.

Mijn dank gaat uit naar de geïnterviewde onderofficieren, de militairen waarmee ik dagen mocht meelopen en mijn stagebegeleider van de Koninklijke Marine luitenant-ter-zee der eerste klasse Marcel van der Biezen, voor hun behulpzame en geïnteresseerde opstelling tijdens mijn stageperiode. Zij hebben ervoor gezorgd dat ik tijdens mijn stageperiode voldoende de mogelijkheid heb gekregen om informatie te verzamelen.

Ook wil ik mijn begeleiders dr. H.G.M. Oosterwijk en M.R. Stienstra MSc van de Universiteit Twente bedanken voor hun hulp, opbouwende kritiek en feedback. Ik heb onze contactmomenten als zeer leerzaam ervaren.

Irene Mulder

Inhoudsopgave

INTRODUCTIE	6
1.1 AANLEIDING ONDERZOEK & ONDERZOEKSVRAGEN	6
1.2 DOEL VAN DIT ONDERZOEK.....	8
THEORETISCH KADER	9
2.1 DE KONINKLIJKE MARINE: EEN MASCULIENE ORGANISATIE	9
2.2 HIERARCHISCHE COMMANDOSTRUCTUUR.....	15
CONFLICTSTIJLEN	18
ONDERZOEKSMETHODE.....	21
4.1 DATA VERZAMELING	21
4.2 SELECTIE VAN RESPONDENTEN	22
4.3 DATAVERWERKING	22
UITKOMSTEN EN ANALYSE	23
5.1 CONFLICTSTIJLEN EN ONDEROFFICIEREN	23
5.2 INVLOED VAN GESLACHT OP HET HANTEREN VAN CONFLICTSTIJLEN.....	24
5.3 INVLOED VAN RANGEN OP HET HANTEREN VAN CONFLICTSTIJLEN.....	25
5.4 DEELCONCLUSIE	27
DISCUSSIE	29
SLOTCONCLUSIE.....	23
BIBLIOGRAFIE	31

Figuren

FIGUUR 1: <i>UI-MODEL</i> VAN SANDERS EN NEUIJEN (1996).....	9
FIGUUR 2: VRIJ NAAR <i>HET MODEL VAN DE CONCURRERENDE WAARDEN</i> VAN QUINN & CAMERON (1999) ..	12
FIGUUR 3: HIERARCHISCHE VERHOUDINGEN	16
FIGUUR 4: DE <i>MIDDLE-MANAGER</i> VAN STOKER & KOLK (2003).....	17
FIGUUR 5: THOMAS (1975): VIJF CONFLICTHANTERINGSSTIJLEN.....	18
FIGUUR 6: GEMIDDELDE SCORES PER CONFLICTSTIJL.....	23
FIGUUR 7: GEMIDDELDE SCORES MANNELIJKE EN VROUWELIJKE ONDEROFFICIEREN	24
FIGUUR 8: SCORES OP CONFLICTSTIJLEN OP BASIS VAN RANG	26

Bijlages

BIJLAGE 1: THOMAS & KILMANN CONFLICTSTIJLENTTEST	33
BIJLAGE 2: GESTRUCTUREERDE INTERVIEWVRAGEN	36

1. Introductie

1.1 Aanleiding onderzoek & onderzoeksvragen

De marine is lange tijd een organisatie geweest waarin alleen mannen werkzaam mochten zijn. Hierin kwam verandering in 1944 bij de oprichting van de *Marva's* (Thissen, 1996, p. 309). Deze afdeling is opgezet binnen de Koninklijke Marine, waardoor vrouwen ook werkzaam konden worden binnen deze organisatie. Vrouwen hadden op dit moment echter nog niet dezelfde mogelijkheden als mannen. Zij verrichtten voornamelijk ondersteunende (administratieve) werkzaamheden (Thissen, 1996, p. 311). In deze beginperiode waarin Nederland de dienst nog uitmaakte in Indië, was het motto van de *Marva's*: “*Neem dienst bij de MARVA. Maak een man vrij voor de vloot en help Indië bevrijden*”. Doordat de *Marva's* ondersteunende taken van de mannen aan wal overnamen, konden deze mannen operationele functies vervullen op de vloot (Thissen, 1996, p. 311). Aan deze ongelijke mogelijkheden tussen mannen en vrouwen kwam een eind in 1982 door het opheffen van de *Marva's*. De aanleiding hiervoor was een verdrag van de Verenigde Naties waarin stond dat mannen en vrouwen gelijke kansen moeten te hebben (Thissen, 1996, p. 309). Sindsdien hebben mannen en vrouwen in principe dezelfde kansen binnen de marine. Alleen het Korps Mariniers en de onderzeedienst blijven gesloten voor vrouwen. Dit wordt ondersteund door een wet waarin staat dat personen uitgesloten kunnen worden van deelname vanwege de beroepsactiviteiten en/of hiervoor noodzakelijke opleidingen waarbij de vanwege hun aard of voorwaarden voor de uitoefening ervan het geslacht bepalend kan zijn (wetten.overheid.nl, 2011). Redenen hiervoor zijn de fysiek zware eisen en de beperktheid van de leefomgeving. Overige functies staan tegenwoordig echter allemaal open voor vrouwen. Is door deze verandering de bedrijfscultuur binnen de marine veranderd? Is door deze verandering de organisatie minder *mannelijk* geworden? Of hebben de vrouwen zich moeten aanpassen aan het bestaande mannenwereldje? Deze vragen worden relevant wanneer zich beleidsveranderingen voordoen in de organisatie.

Op dit moment vormen mannen nog steeds een ruime meerderheid binnen de marine. Het aantal vrouwen dat instroomt is echter aan het stijgen. Zo bestond de instroom van militair personeel in 2004 uit 14% vrouwen (Van der Knaap, 2004, p. 13), in 2008 was dit 21%, in 2009 31% en het streefpercentage voor 2012 is 25% (De Vries, 2009, p. 2). Zoals het er nu uit ziet wordt dit streefpercentage gehaald en zelfs overschreden. De stijging van het aantal vrouwelijke militairen en de op papier geldende gelijkwaardigheid tussen mannen en vrouwen hebben er echter nog niet voor kunnen zorgen dat de marine geen *typische mannenwereld* meer is waarin een *typische masculiene* omgangsvorm heest. Masculien wordt door Hofstede (2007, p. 101) uitgelegd als *een traditioneel mannelijk rolpatroon, waarin termen als bereikte prestaties, beheersing en macht centraal staan*. In deze wereld is de man dominant en zijn er sociale sekseverschillen tussen man en vrouw. Zo worden mannen beschreven als assertief, hard en gericht op materieel succes en zijn vrouwen meer bescheiden en gericht op de kwaliteit van het bestaan. Tegenover masculien gedrag stelt Hofstede *feminien gedrag*. Hij stelt dat bij feminien gedrag de complementariteit van de seksen juist wordt benadrukt. Dit gedrag impliceert, in tegenstelling tot masculiniteit, een gelijke behandeling van mannen en vrouwen op alle maatschappelijke aspecten (Hofstede, 2007, p. 101). Masculiniteit komt veel voor in hiërarchische organisaties. De marine is door het rangenstelsel met recht een typische hiërarchische organisatie te noemen. Lagere rangen volgen bevelen op van hogere rangen, zonder weerwoord. Men moet doelgericht handelen en zo de gewenste resultaten boeken.

Het masculiene karakter van de marine is niet alleen in *formele* situaties merkbaar, maar dit karakter klinkt ook door in *informele* situaties. In een formele situatie wordt iemand niet gezien als “Frank Jansen”, maar bijvoorbeeld als “Sergeant Jansen”. Hij wordt aangesproken met ‘u’. Tijdens een informele situatie is Sergeant Jansen gewoon Frank Jansen en wordt hij met ‘jij’ aangesproken. De masculiene cultuur komt in formele zin tot uiting door de hiërarchie van het rangenstelsel en door verdiende emblemen en onderscheidingen die gedragen dienen te worden op de werkkleding. De formele commandostructuur klinkt door in informele situaties. Hier komt deze tot uiting door het benadrukken van eigen superioriteit. Haantjesgedrag is de norm.

Maar wat gebeurt er wanneer er beleidsveranderingen worden doorgevoerd? Wat gebeurt er wanneer er een andere manier van werken moet worden geïmplementeerd? En spelen sekseverschillen hierin een rol? Momenteel voert de marine beleidsveranderingen door waarbij diverse functies verloren gaan. Er wordt ingezet op een efficiënter en effectiever beleid, maar met minder mankracht. De hele organisatie zal te maken krijgen met deze veranderingen. Met name de onderofficieren zullen het merken in hun werkzaamheden. De hiërarchische middenpositie van de onderofficieren maakt dat zij zowel te maken krijgen met hogere rangen waarvan zij het nieuwe beleid doorgespeeld krijgen, als met lagere rangen die zij moeten aansturen volgens dit nieuwe beleid. Zij krijgen de opdracht het nieuwe beleid door te voeren bij de manschappen, maar tegelijkertijd zijn zij het aanspreekpunt van de manschappen. Dit zorgt mogelijk voor een spanningsveld bij de onderofficieren. De situatie is voor iedere onderofficier hetzelfde, maar gaan zij ook allemaal hetzelfde om met dit spanningsveld? Of spelen de sekseverschillen hier wel degelijk een rol? Dit onderzoek zal antwoord geven op de volgende vraag:

Welke stijlverschillen zijn er waar te nemen in de wijze waarop onderofficieren omgaan met verschillende belangen en welke rol speelt genderspecificiteit hierin?

Hoofdvragen zijn meer algemeen en abstracter dan deelvragen. Dit maakt dat hoofdvragen vaak niet direct te beantwoorden zijn. Deelvragen zijn specifiek, gedetailleerder, concreter en makkelijker te beantwoorden. Dit komt omdat deze vragen direct wijzen naar de data die nodig is om ze te beantwoorden (Punch, 2006). Om de hoofdvraag te ondersteunen zijn dan ook een aantal deelvragen opgesteld:

De eerste deelvraag is beschrijvend. Hier wordt het begrip ‘conflictstijlen’ uitgebreid behandeld.

1. *Welke conflictstijlen zijn er volgens de theorie te onderscheiden?*

De tweede deelvraag draait om de manier waarop onderofficieren handelen wanneer hun werkomstandigheden veranderen en zij in een spanningsveld terecht komen waarin zij keuzes moeten maken.

2. *Welke conflictstijlen worden er gehanteerd door de onderofficieren?*

De derde en laatste deelvraag richt zich op de rol die genderspecificiteit speelt bij de onderofficieren die de beleidsveranderingen vorm moeten geven. Hier zal blijken of de volgens de theorie heersende sekseverschillen inderdaad tot uiting komen.

3. *In hoeverre is er sprake van een onderscheid in de conflictstijl van mannelijke en vrouwelijke onderofficieren?*

Hieronder staat een korte beschrijving van de begrippen die centraal staan in dit onderzoek:

Conflictstijl: Wanneer de wensen van een persoon verschillen met die van een ander, reageert hij op een bepaalde manier. De manier waarop deze persoon reageert is zijn *conflictstijl*. In de theorie zijn verschillende *conflictstijlen* te onderscheiden. In dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van de *conflictstijltest* van Thomas & Kilmann (1974). Zij onderscheiden de volgende conflictstijlen: competing (doordrukken), collaborating (samenwerken), avoiding (vermijden), accomodating (toegeven) & compromising (compromis sluiten). Deze stijlen kunnen allemaal in meer of mindere mate op iemand van toepassing zijn.

Onderofficier: Binnen de Koninklijke Marine zijn er verschillende rangen te onderscheiden. Deze rangen kunnen worden onderverdeeld in de volgende categorieën: manschappen, onderofficieren en officieren. Hierbij zijn de manschappen het laagst in hiërarchie en de officieren het hoogst. Onderofficieren staan dus midden op de hiërarchische ladder. Er zijn vier soorten onderofficieren: korporaals, sergeanten, sergeant-majors en adjudanten.

Genderspecificiteit: Dit wil zeggen dat gender, ofwel geslacht, een factor is waarvan wordt gemeten of deze van invloed is op het onderzoek. In dit onderzoek betekent dit dus dat er wordt gekeken naar de invloed van het 'man/vrouw-zijn' op conflictstijlen.

1.2 Doel van dit onderzoek

Binnen de marine worden beleidsveranderingen doorgevoerd. De groep werknemers die hier het meest mee te maken krijgt is de groep onderofficieren. Zij hebben verantwoordelijkheid wanneer het gaat om doorvoeren van beleid. Zij staan immers in direct contact met zowel de manschappen als de officieren. Er wordt op hen vertrouwd deze taak zo goed mogelijk uit te voeren. Het blijft echter mensenwerk – en dus zijn er meningen en interpretaties van verschillende betrokkenen in het spel. Het is aan de onderofficier om te bepalen hoe hier mee om wordt gegaan. Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de manier waarop onderofficieren te werk gaan wanneer zij te maken krijgen met verschillende wensen van verschillende mensen – en de eventuele verschillen hierin tussen mannen en vrouwen.

2. Theoretisch kader

Dit onderzoek begint met het beschrijven van de bedrijfscultuur van de Koninklijke Marine. Deze achtergrondinformatie is van belang vanwege het karakter van de marine als *masculiene organisatie*. Hiermee wordt bedoeld dat de heersende bedrijfscultuur vooral kenmerken bevat van wat Hofstede (2007) 'masculiene omgangsvorm' noemt. In dit hoofdstuk wordt ook stilgestaan bij de *onderofficier* als functie en wordt duidelijk welke positie hij/zij binnen de organisatie heeft.

2.1 De Koninklijke Marine: een masculiene organisatie

Bedrijfscultuur of *organisatiecultuur* kan worden gedefinieerd als de gemeenschappelijke verstandhouding van leden van – en de belanghebbenden bij het bedrijf. Deze gemeenschappelijke verstandhouding heeft betrekking op hoe het er dagelijks in de onderneming aan toegaat (Sanders & Neuijen, 1996, p. 12). Deze omschrijving heeft twee kernelementen. Het eerste wordt gevormd door het woord 'verstandhouding'. Bedrijfscultuur zit in de hoofden van mensen. Cultuur is niet direct zichtbaar, maar kan wel direct worden afgeleid uit de manier waarop mensen zich gedragen en uit wat er gebeurt. Cultuur zit dus niet alleen in hoofden maar ook in handen. Het tweede element is het woord 'gemeenschappelijk'. Er is alleen sprake van een bedrijfscultuur wanneer deze door mensen wordt gedeeld, of tenminste door een belangrijke groep mensen. Opvattingen en meningen die alleen maar bij één individu horen, maken geen deel uit van de bedrijfscultuur, maar van zijn of haar persoonlijke bagage (Sanders & Neuijen, 1996, p. 12).

De bedrijfscultuur van een organisatie kan worden beschreven aan de hand van verschillende modellen. In dit onderzoek wordt het ui-model van Sanders & Neuijen (1996) gebruikt. Dit model bevat verschillende 'schillen' waarmee de bedrijfscultuur beschreven kan worden. Hoe dichterbij de kern van de ui ligt, hoe moeilijker deze is waar te nemen en te beïnvloeden (Sanders & Neuijen, 1996, p. 17).



Figuur 1: Ui-model van Sanders & Neuijen (1996)

Dit model kan goed worden toegepast op de bedrijfscultuur van de Koninklijke Marine, omdat de marine van oudsher een organisatie is die oude gewoonten en gebruiken koestert. Dat iedereen zich binnen deze organisatie aan deze gewoonten en gebruiken dient te houden wordt als vanzelfsprekend ervaren.

Binnen de marine worden verschillende **symbolen** gebruikt. Hiermee worden *voorwerpen, woorden of handelingen die, naast een dagelijkse betekenis, tot uitdrukking brengen wat de organisatie wil zijn of wil betekenen* bedoeld (Sanders & Neuijen, 1996, p. 15). Symbolen worden op verschillende manieren gebruikt binnen de marine. Het meest bekende symbool binnen de marine is het gekroonde anker. Dit is tevens het logo van de Koninklijke Marine. Het uniform dat wordt gedragen is een ander bekend symbool. Op deze uniformen worden ook weer bepaalde symbolen (Nederlandse vlag, naam van de marinebasis) gedragen. Niet ieder personeelslid bij de marine draagt hetzelfde uniform. Zo draagt een marinier een andere kleur uniform dan iemand van het vlootpersoneel en dragen officieren een ander uniform dan onderofficieren en manschappen. Hierbij komt dat elke rang een speciaal symbool heeft die wordt weergegeven op beide schouders. Zo is in één oogopslag te zien met welke rang je te maken hebt en of deze persoon werkzaam is bij de vloot of bij de mariniers. Dit 'standaarduniform' kan worden uitgebreid met uiteenlopende onderscheidingen. Deze onderscheidingen worden in de vorm van een bepaald embleem op de borst van de militair gedragen. Redenen voor het krijgen van deze onderscheidingen zijn uiteenlopend. Men kan een onderscheiding krijgen voor jarenlange trouwe dienst, heldhaftigheid in operaties, sportevenementen enzovoorts. Tevens worden er typische marine-symbolen weergegeven op de operationele schepen van de marine. Deze schepen hebben allemaal dezelfde kleur en het gouden lettertype dat op deze boten wordt gebruikt om de naam van de boot weer te geven is op alle boten overeenkomstig. Al deze symbolen zijn met het blote oog waar te nemen en het is mogelijk dat er in de toekomst een aantal symbolen veranderen en/of bijkomen. Dit wordt anders bij de volgende 'schil' *helden*.

De volgende schil **helden** richt zich op echte of imaginaire personen die de organisatieleden bewonderen of verafschuwen. Ideeën over deze helden verwijzen naar wat binnen de organisatie of delen van de organisatie als wenselijk of onwenselijk wordt beschouwd (Sanders & Neuijen, 1996, p. 15). Bij de marine zijn dit voornamelijk *zeehelden*. Dit zijn personen die hun status verkregen hebben dankzij hun verdiensten tijdens oorlogshandelingen op zee. Hierbij valt te denken aan *Michiel de Ruyter, Cornelis Tromp, Karel Doorman* en *Jacob van Heemskerk*. Deze *helden* worden bewonderd binnen de Koninklijke Marine vanwege hun daden. Dit is terug te zien in de namen van de marineschepen. Al deze heldennamen zijn namen van (oude) Nederlandse marineschepen. Deze heldennamen worden tevens gebruikt als naam voor gebouwen op verschillende Marine kazernes. Zo heette een gebouw op marinebasis Parera Karel Doorman. Dat men de namen van deze personen binnen de organisatie tegenwoordig nog steeds gebruikt geeft aan dat deze helden niet worden vergeten binnen de marine. Zij worden bewonderd en geprezen vanwege hun inzet op zee voor het vaderland Nederland. Het is mogelijk dat er in de toekomst nieuwe marine-helden 'opstaan', makkelijk is dit echter niet vanwege de grootse daden die gepaard gaan met deze helden.

In de derde schil draait het om **rituelen**. Hiermee worden sociale gewoonten bedoeld die voor de organisatieleden iets essentieels uitdrukken en die een context geven aan bepaalde gebeurtenissen (Sanders & Neuijen, 1996, p. 16). De marine is een organisatie waarin veel *rituelen* voorkomen. Zo wordt iedere ochtend na zonsopgang de Nederlandse vlag gehesen en wordt deze voor

zonsondergang weer naar beneden gehaald. Wanneer een militair langs deze vlag loopt terwijl deze wordt gehesen wordt er van hem verwacht stil te staan, te groeten en naar de gebeurtenis te kijken. Een ander ritueel is het al dan niet dragen van een militair hoofddeksel. Militairen horen deze altijd te dragen, behalve wanneer zij een gebouw betreden. In dat geval nemen zij hun hoofddeksel af. Welk hoofddeksel en uniform gedragen wordt hangt af van de werkzaamheden. Er zijn verschillende soorten uniformen voor verschillende situaties. De militairen hebben normale uniformen voor dagelijkse werkzaamheden, uniformen voor werkzaamheden waarbij zij iets netter gekleed horen te gaan en ceremoniële werkkleding. Hoe de uniformen er precies uitzien hangt af van het geslacht en de rang die iemand bekleedt. In formele situaties wordt er van de militairen verwacht dat ze elkaar met rang en achternaam aanspreken. Tijdens informele situaties gebeurt dit niet. Een ander ritueel heeft te maken met het eten in het bedrijfsrestaurant. Iedere dag worden er drie maaltijden verzorgd. Deze maaltijden zijn vrijwel iedere dag anders en niet te voorspellen, behalve op woensdag. Op iedere Nederlandse marine kazerne of basis staat er op woensdagmiddag de *blauwe hap* op het menu. Dit is een chinees-Indische rijsttafel. Een ander opvallend ritueel tijdens de lunchpauze op marinebasis Parera is dat men na het eten de mensen die nog niet uitgegeten zijn een *goede bekomst* wenst. Verder wordt iedere werkweek afgesloten volgens een niet verplicht ritueel in het Gouden Bal, de borrelruimte van de officieren. Deze ruimte is elke vrijdagmiddag na werktijd geopend voor al het marinepersoneel om een borrel te drinken, terwijl deze ruimte op andere dagen enkel toegankelijk is voor officieren. Er vinden dus veel (kleine) rituelen plaats binnen de marine, maar het grootste ritueel vindt plaats tijdens een ceremonie. Dit is een plechtige gebeurtenis waarbij de militairen hun ceremoniële uniform dragen. Hierbij valt te denken aan een officieel bezoek aan de commandant van een buitenlands oorlogsschip, een bezoek aan een militaire of burgerlijke autoriteit dat een officieel karakter draagt, de dag waarop de verjaardag van Hare Majesteit de Koningin wordt gevierd, iedere officiële plechtigheid in tegenwoordigheid van Hare Majesteit de Koningin, in/uitdiensttreding van een eenheid, wanneer de eenheid wordt geïnspecteerd, een officiële plechtigheid ter gelegenheid van een bijzondere nationale gebeurtenis, (nationale)herdenking, parade, erewacht of beëdiging (Koninklijke Marine, 2008, pp. 18-19). Naast de ceremoniële kleding vinden er tijdens deze gebeurtenissen nog andere rituelen plaats. Zo wordt er vaak muziek gespeeld door de Marinierskapel der Koninklijke Marine en staan de militairen in de houding en brengen zij een groet uit aan de betrokken persoon/personen. Rituelen zijn sociale gewoonten die al lange tijd gebruikelijk zijn binnen een organisatie. Binnen de marine zijn veel van deze rituelen verplicht. Deze rituelen zijn door buitenstaanders vaak goed zichtbaar, maar nieuwe rituelen of aanpassingen in de bestaande rituelen zullen vrijwel nooit doorgevoerd worden vanwege de historische achtergrond.

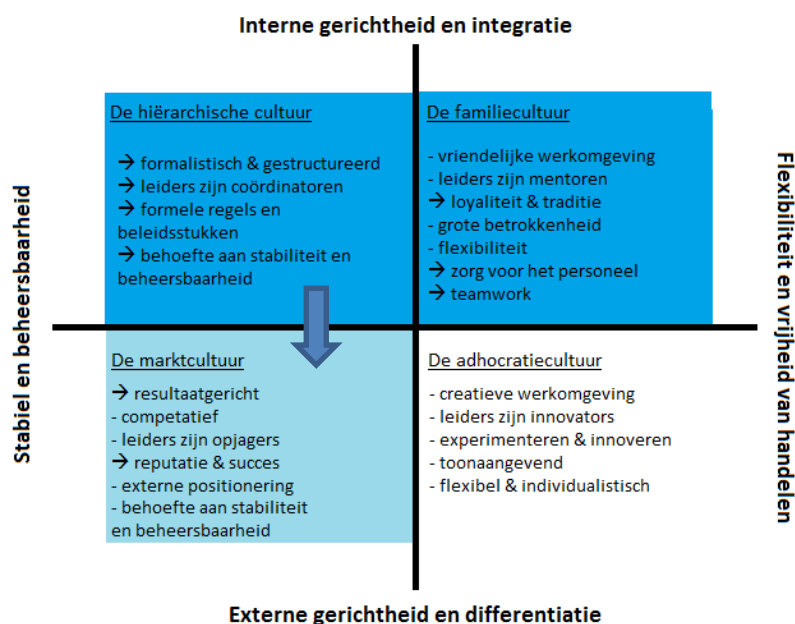
De kern van dit Ui-model gaat over **waarden en grondbeginselen**. Waarden hebben een ‘gij-behoort’-karakter dat het waarnemen, denken, voelen en handelen van de leden van de organisatie betreft. Het gaat hier om waarden in hun bedrijfsgebonden betekenis. Tot de typische waarden die gelden binnen de marine behoort de masculiene omgangsvorm. Deze omgangsvorm heerst binnen de organisatie en beïnvloedt de militairen in hun oordeel over wat zij goed of slecht, mooi of lelijk en rationeel of irrationeel vinden. Bereikte prestaties, beheersing en macht staan centraal in dit traditioneel mannelijke rolpatroon. Dit zorgt voor *typische* militairen. Militairen zijn assertief, hard en houden vast aan traditionele rolpatronen. Voor vrouwen is het dan ook moeilijk binnen te komen in deze *mannenwereld*. Zij moeten bewijzen dat zij kunnen participeren en functioneren in de heersende masculiene omgangsvormen, pas dan zullen zij volledig worden opgenomen in de groep. Wat lelijk gevonden wordt binnen de marine wordt niet zozeer duidelijk. Echter wat mooi gevonden

wordt wel. Militairen hebben veelal een overeenkomstig uiterlijk. Zij hebben kort haar en een sportieve bouw. Kort haar is in de opleiding een vereiste, maar blijft na de opleiding een gewoonte. De sportieve bouw komt enerzijds door de werkzaamheden die zij verrichten en anderzijds door de waarde die zij hechten aan een sportieve bouw. Grondbeginselen vallen samen met wat stilzwijgend voor waar wordt aangenomen (Sanders & Neuijen, 1996, p. 16). Grondbeginselen kunnen worden gezien als de basis van eerder genoemde uitingsvormen. Voor de marine zijn dit hiërarchie en masculiniteit. Het is een organisatie met typisch traditionele rolpatronen waarbij een constante commandostructuur heerst. De genoemde waarden en grondbeginselen zitten dermate diep geworteld in de organisatie dat deze vrijwel niet te beïnvloeden zijn.

Quinn & Cameron (1999) hebben zich ook gebogen over cultuur, maar zij hebben dit gedaan in relatie tot effectiviteit. Zij hebben een model ontwikkeld die de bedrijfscultuur beschrijft en tegelijkertijd kan worden gebruikt om de effectiviteit van de organisatie te beoordelen. Dit hebben zij gedaan door allereerst onderzoek te doen naar de belangrijkste indicatoren wanneer het gaat om effectiviteit binnen organisaties. Zij kwamen tot de volgende indicatoren:

- Interne gerichtheid vs. Externe gerichtheid en differentiatie
- Flexibiliteit en vrijheid van handelen vs. Stabiliteit en beheersbaarheid

Deze indicatoren kunnen tegen elkaar worden uitgezet in een tabel en zo komen er vier kwadranten tot stand met elk eigen indicatoren voor de effectiviteit van de organisatie (Quinn & Cameron, 1999, pp. 58-66). Deze indicatoren geven weer wat mensen belangrijk vinden wanneer het gaat om de resultaten van de organisatie. In dit onderzoek wordt dit model gebruikt om de bedrijfscultuur van de marine te duiden en een verwachting uit te spreken over de resultaten van de conflictstijltest van Thomas & Kilmann (1974). Deze conflictstijltest zal in paragraaf 2.3 nader worden behandeld. Op dit moment volstaat het om het model van Quinn & Cameron toe te passen op de Koninklijke Marine.



Figuur 2: Vrij naar het model van de Concurrerende waarden van Quinn & Cameron (1999)

De kleine zwarte pijltjes in het model geven aan welke punten betrekking hebben op de marine. De diepblauwe kleur bij de *hiërarchische cultuur* en de *familiecultuur* geeft aan dat deze twee cultuurtyperingen het meest toepasselijk zijn op de marine. Dit komt vanwege de sterke *interne gerichtheid* die heerst binnen de organisatie. De marine kan worden gezien als een grote familie waarin marinemannen en marinevrouwen werkzaam zijn. Op de werkvloer heerst er een groot gevoel van loyaliteit. Deze loyaliteit is algemeen en wordt niet van bovenaf opgelegd. Deze sterk intern gerichte organisatie heeft in de loop van de jaren te maken gekregen met veel veranderingen. Deze veranderingen hebben ervoor gezorgd dat ook kenmerken van de marktcultuur zijn doorgedrongen in de marine organisatie. Dit betekent niet dat de aanwezige punten uit de *hiërarchische cultuur* en de *familiecultuur* minder sterk aanwezig zijn. De punten van de marktcultuur zijn hier enkel aan *toegevoegd*. In de figuur hierboven wordt deze verandering duidelijk gemaakt met de diepblauwe en lichtblauwe achtergrondkleuren. Hoe deze verandering is opgetreden zal duidelijk worden nadat alle aanwezige punten uit de *hiërarchische-* en *familiecultuur* zijn behandeld.

De werkzaamheden die worden verricht door de marine vereisen veel verantwoordelijkheid van het personeel. Om alle werkzaamheden zo goed mogelijk te laten verlopen wordt er gebruik gemaakt van een hiërarchische commandostructuur. Door deze structuur bestaat er geen twijfel over werkzaamheden die verricht moeten worden. Men gehoorzaamt de persoon die hoger in rang staat. Dit is een *structurele* manier van werken. Een ander voorbeeld dat het *structurele* karakter van de marine benadrukt is de maandagochtend waarop de hoofden van alle afdelingen bij de generaal komen en hier per afdeling de plannen voor de komende week behandelen. Het *formalistische* karakter van de marine komt tot uiting in de strikte omgangsvormen die gelden, zoals uniformiteit in kleding, het benoemen van iemands rang bij het uitspreken van iemands achternaam en de vele ceremoniële plechtigheden.

De *coördinerende* functie van *leiders* - met andere woorden het organiseren van een goede samenwerking – is eveneens passend voor de marine. De verschillende afdelingen hebben allemaal een afdelingshoofd die toeziet op een goede samenwerking binnen de afdeling. Op de werkvloer zijn er – afhankelijk van de werkzaamheden – een of meerdere onderofficieren die leiding geven aan de rest van het personeel, de manschappen. Deze onderofficieren hebben een directe werkrelatie met het personeel en veelvuldig contact met hun afdelingshoofd. Op deze manier wordt er gezorgd voor een goede samenwerking.

Ook *formele regels* en *beleidsstukken* zijn volop aanwezig binnen de marine. Zo zijn er *formele regels* over het uniform dat gedragen moet worden, de manier van kleden en gedragen op de marinebasis en het gebruik van materialen op de werkplek. In *beleidsstukken* worden onder andere organogrammen, blauwdrukken en functiebeschrijvingen vastgelegd.

Het laatste punt dat hoort bij de hiërarchische cultuur en tevens passend is voor de marine is de *behoefte aan stabiliteit* en *beheersbaarheid*. De marine is een organisatie die altijd klaar moet zijn voor een (onverwachte) operatie. Door *stabiliteit* en *beheersbaarheid* is dit mogelijk. Ondanks dat er niet altijd operationele missies zijn moet het niveau op de werkvloer *stabiel* blijven, zodat iedereen er klaar voor is wanneer er een operatie wordt gestart. Dit punt wordt ook genoemd in de *marktcultuur*, maar hierbij is geen pijltje geplaatst. In de marktcultuur slaat *stabiliteit* en *beheersbaarheid* namelijk op het vraaggerichte of wel externe karakter van de organisaties, terwijl

deze termen in de hiërarchische cultuur slaan op het aanbodgerichte karakter of wel de interne oriëntatie van de organisatie.

Een eigenschap van de *marktcultuur* die wel kenmerkend is voor de marine is *resultaatgerichtheid*. Operaties worden gestart met een bepaald doel, zoals het onderscheppen van drugsboten of het oppakken van piraten. Dat er resultaat wordt geboekt bij deze operaties is van belang. Tegenwoordig wordt er meer waarde gehecht aan *efficiënt* resultaten boeken dan vroeger. Er is een beperkte hoeveelheid personeel, geld en middelen beschikbaar, terwijl er wel van de marine wordt verwacht dat er resultaten worden geboekt en dat de marine altijd paraat staat wanneer zich een oorlogssituatie voordoet. Dit heeft geresulteerd in een nieuwe, *resultaatgerichte*, aanpak. Het werk dat verricht wordt op de marinebasis is voorbereidend van aard en heeft eveneens een resultaatgericht karakter. Hieronder vallen bijvoorbeeld het onderhouden van schepen en het simuleren van situaties waarin de marine moet ingrijpen. Dit alles wordt gedaan om de militairen klaar te stomen voor het 'echte' werk. De *resultaatgerichtheid* van de marine verwijst naar het *effectieve handelen* tijdens operaties en heeft niets te maken met winst maken of andere commerciële oogpunten.

De taken en werkzaamheden van de Koninklijke Marine zijn in de loop van de jaren veranderd. Vroeger, in de tijd van oorlogen en zeerovers, had de marine een veel actievere taak. Momenteel vervullen zij ondersteunende taken in oorlogsgebieden en houden zij zich voornamelijk bezig met drugs- en mensenhandel op zee. Deze verandering in werkzaamheden, zorgt voor een verandering in reputatie. Vroeger werden de marine leden – meer dan tegenwoordig – gezien als helden. Tegenwoordig zorgen grote *bezuinigingen* ervoor dat men met minder personeel, geld en middelen in staat moet zijn de zelfde missies – mochten deze zich voor doen - uit te voeren als vroeger. Waar het marinepersoneel vroeger vanzelfsprekend als helden werd gezien, moet zij zichzelf nu *bewijzen*. *Reputatie* en *succes* zijn belangrijk geworden.

Vanuit de *familiecultuur* zijn *loyaliteit*, *teamwork* en *zorg voor het personeel* begrippen die toepasselijk zijn voor de marine en hiermee komt – evenals met de *hiërarchische cultuur* – het *interne* karakter van de marine naar boven. Loyaliteit en teamwork zijn zeer belangrijke factoren binnen de marine. Het is op de werkvloer – en voornamelijk tijdens missies – belangrijk dat er sprake is van *teamwork*. Alleen dan kunnen er resultaten worden geboekt. Onderling zijn de militairen *loyaal* aan elkaar. Niet alleen aan hun meerdere, maar ook aan mede marinemannen en vrouwen van dezelfde rang of lager. Zij zitten als één hechte familie in een sterk gevormd team. Zelfs wanneer er een fout gemaakt wordt zullen zij als één team dezelfde uitleg aan de buitenwereld geven en als het moet hierbij iemand de hand boven het hoofd houden. *Loyaliteit* en *teamwork* zijn noodzakelijk in een organisatie als de marine. In een oorlogssituatie zorgen deze kenmerken ervoor dat er een sterk front gevormd kan worden. *Zorg voor het personeel* is tevens van toepassing op de marine als organisatie. De werkzaamheden die het marinepersoneel verricht kunnen zowel fysiek als mentaal zwaar zijn. Zij zijn periodes lange tijd van huis en komen terecht in oorlogssituaties. Omdat deze zaken grote impact kunnen hebben op een persoon wordt er geïnvesteerd in *zorg voor het personeel*. Zo is er een speciale afdeling 'geestelijke verzorging' waar men terecht kan wanneer zij ergens mee zitten. Voor religieuze marineleden is er eveneens de mogelijkheid om te praten met een priester, rabbijn of imam. Onder *zorg voor het personeel* vallen ook de huizen die beschikbaar worden gesteld voor militairen in Curaçao, de vliegtickets die militairen krijgen om Nederland te kunnen bezoeken,

het *schoolgeld* dat zij krijgen voor hun kinderen en de speciale voordelige verzekeringen die zij kunnen afsluiten.

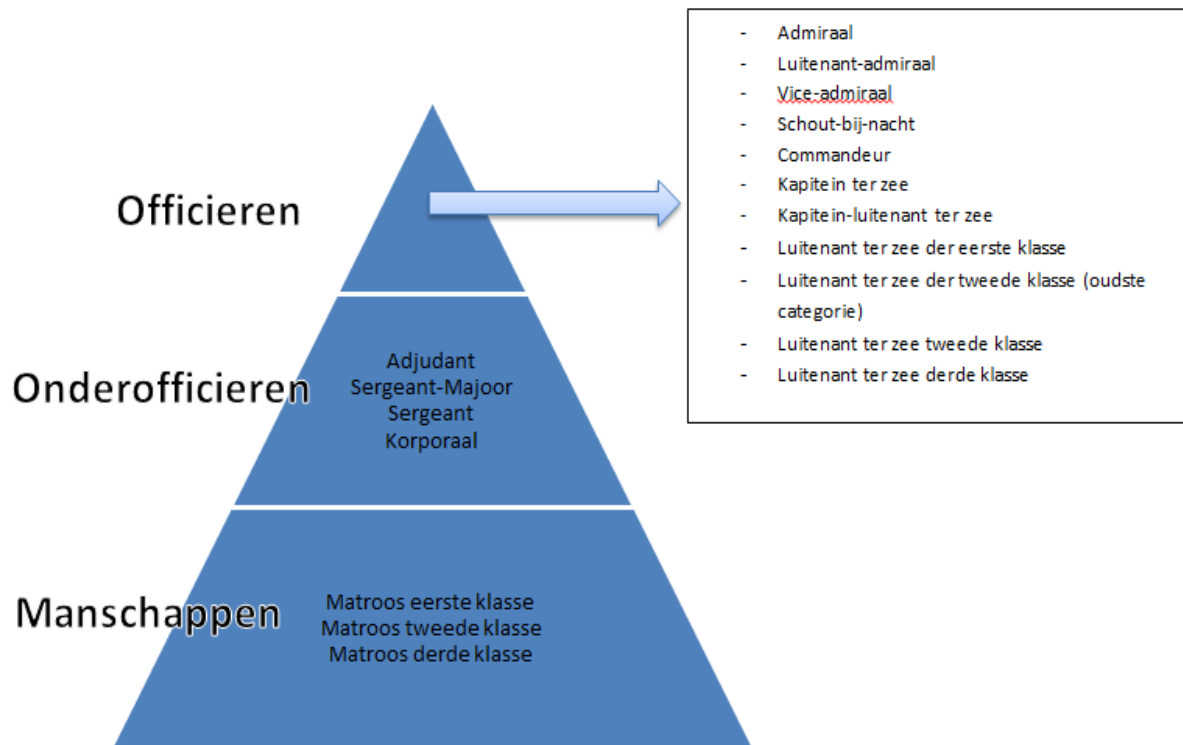
Geconcludeerd wordt dat de marine als organisatie het best past binnen de *hiërarchische cultuur*. Dit betekent dat *stabiliteit en beheersbaar* en *interne gerichtheid en integratie* de best aansluitende dimensies zijn voor deze organisatie. Voor de marine-organisatie zoals deze vroeger was geldt dit zeker. De marine-organisatie heeft echter veranderingen doorgemaakt waardoor de organisatie – nu meer dan vroeger – elementen bevat uit *marktcultuur*. De belangrijkste reden hiervoor is de verandering van de werkzaamheden. In tijden van oorlog heeft de marine een actievare taak dan in tijden van rust. Nederland verkeert al lange tijd in deze periode van ‘rust’ en hierdoor is de klassieke krijgsmacht niet meer zoals deze vroeger was. Zoals eerder beschreven moeten zij zich nu – meer dan vroeger – bewijzen. Dit heeft geresulteerd in een verandering in de bedrijfscultuur. Daar waar de organisatie vroeger volledig *intern* gericht was en volledig passend bij de *hiërarchische cultuur*, bevat de organisatie inmiddels steeds meer elementen uit de *marktcultuur*. Er is een verandering merkbaar van volledige *interne gerichtheid* naar steeds meer *externe gerichtheid*. Met andere woorden: de focus ligt niet meer alleen op wat *wij* als marine vinden en willen, maar op wat *zij* (buitenwereld, maatschappij, overheid) vinden en willen. Dit betekent niet dat de interne gerichtheid zoals deze is beschreven aan de hand van de *hiërarchische cultuur* en in de *familiecultuur* minder wordt; er is sprake van een *cultuurverandering*, niet van een *cultuurverschuiving*. Deze genoemde cultuurverandering is passend voor de werkzaamheden die worden verricht, maar brengt een spanningsveld met zich mee. Dit spanningsveld ontstaat door de aanwezige kernelementen die niet met elkaar stroken, met name de overgang van de eerder genoemde *interne gerichtheid* naar *externe gerichtheid*. De klassieke - masculiene - organisatie is aan verandering onderhevig. Men moet keuzes maken; handelt men traditiegetrouw loyaal volgens de opdracht die men van een meerdere krijgt? Of kiest men ervoor resultaatgericht te werken en eigen invulling te geven aan de manier waarop? Er ontstaat een conflictsituatie. In deze conflictsituatie zijn verschillende keuzes mogelijk. Welke keuzes men maakt is afhankelijk van de *conflictstijl* van deze persoon. Hier wordt in hoofdstuk 3 dieper op ingegaan.

Nu de huidige bedrijfscultuur binnen de Koninklijke Marine is beschreven, kan worden gekeken hoe verschillende actoren binnen deze cultuur omgaan met veranderingen en met name met de conflicten die deze veranderingen teweeg brengen. In dit onderzoek wordt de groep onderofficieren centraal gesteld. Zij zijn het immers die door de beleidsveranderingen te maken krijgen met een spanningsveld. Zij voelen de hiërarchische druk die van bovenaf door de officieren op hen wordt uitgeoefend en tegelijkertijd krijgen zij te maken met de mening van de manschappen. Het is aan hen om zo goed mogelijk met dit spanningsveld om te gaan. Gezien de analyse van de bedrijfscultuur zullen de onderofficieren naar verwachting hoog scoren op *competing* en *collaborating*. Dit vanwege de overheersende *hiërarchische cultuur* en de sterk aanwezige punten uit de *familiecultuur*. In hoofdstuk 5 zal op deze verwachting worden terugkomen en worden de werkelijke resultaten behandeld.

2.2 Hiërarchische commandostructuur

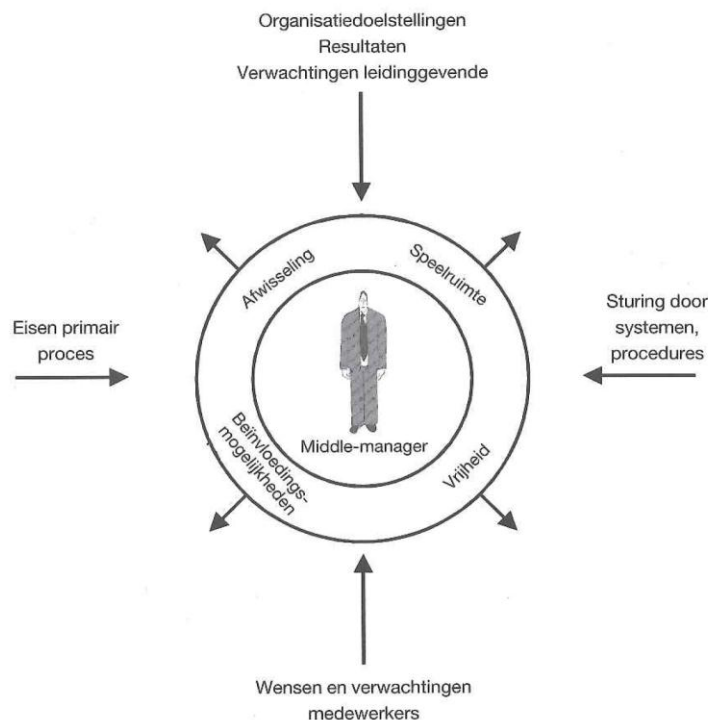
De hiërarchische commandostructuur is een opvallend en belangrijk element binnen de bedrijfscultuur van defensie en zo ook binnen de marine. De rang van iemand wordt op beide schouders weergegeven en kledingvoorschriften kunnen bij bepaalde rangen ook verschillen. Grofweg zijn er binnen defensie, dus ook bij de marine, drie groepen te onderscheiden: officieren,

onderofficieren en manschappen. Binnen deze groepen kunnen verschillende rangen worden onderscheiden. De volgende piramide laat de drie verschillende groepen zien, inclusief de bijbehorende rangen:



Figuur 3: Hiërarchische verhoudingen

De hiërarchische middenpositie die wordt bekleed door onderofficieren is een interessante positie. In dit onderzoek wordt deze positie beschreven aan de hand van de theorie van Stoker en Kolk (2003). In deze theorie wordt gesproken over de 'middle-manager'; in het geval van dit onderzoek de onderofficier.



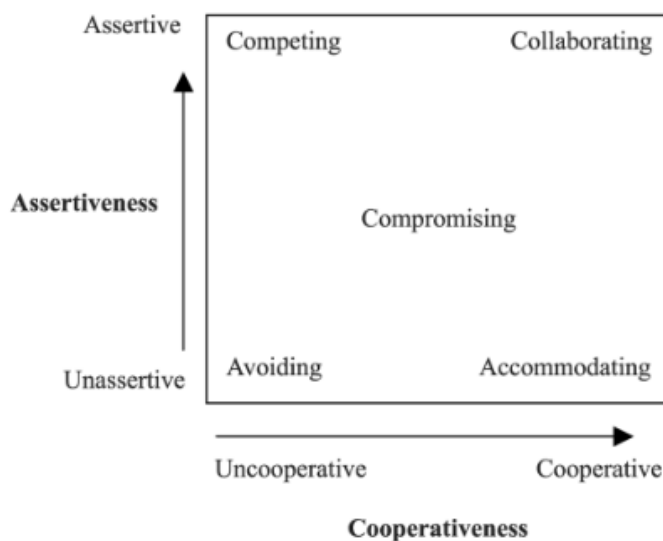
Figuur 4: De middle-manager van Stoker & Kolk (2003)

Deze afbeelding laat zien dat twee groepen verwachtingen hebben van de onderofficieren. Aan de ene kant wordt druk uitgeoefend door middel van organisatiedoelstellingen, te halen resultaten en de verwachtingen van officieren. Aan de andere kant staan de wensen en verwachtingen van de manschappen. Daarnaast wordt de complexiteit van de functie gekenmerkt door een spanningsveld tussen de wensen van de onderofficier zelf ten aanzien van ruimte, vrijheid, afwisseling en beïnvloedingsmogelijkheden enerzijds en anderzijds door de druk en invloed van systemen, procedures en afhankelijkheden, die de speelruimte van (en voor) onderofficieren constant beperken. Onderofficieren kunnen dit ervaren als een spanningsveld tussen onmacht/machteloosheid, ruimte en vrijheid (Stoker & Kolk, 2003, pp. 99-100). Dit spanningsveld kan door de onderofficieren worden ervaren als een conflictsituatie. Zij staan voor een belangrijke en moeilijke keuze. Moeten ze de beslissingen van de officieren klakkeloos overnemen en doorvoeren of moeten zij ruimte geven aan de opvattingen van de manschappen? En wat doen ze met hun eigen visie? De keuzes die de onderofficieren maken in deze conflictsituatie zijn bepalend voor de situatie op de werkvloer en daarom is het van waarde om te weten hoe onderofficieren met deze situaties omgaan. Met andere woorden: welke *conflictstijl* hanteren zij?

3. Conflictstijlen

In dit hoofdstuk zullen de verschillende conflictstijlen die onderofficieren kunnen hanteren worden behandeld en daarmee zal er antwoord worden gegeven op deelvraag één. Over het algemeen worden er in de theorie dezelfde categorieën gebruikt, namelijk: *forceren*, *probleem oplossen*, *vermijden*, *toegeven* en *compromis zoeken*. Het kan in sommige gevallen voorkomen dat er andere (vergelijkbare) namen worden gebruikt voor de conflictstijlen (Giebels & Euwema, 2005, pp. 60-63). In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van de conflictstijlenbenadering van Thomas (1975). Deze test is zoals meerdere conflictstijltesten gebaseerd op 'The managerial grid' van Blake & Mouton (1964) en wordt door Euwema (1992) aangewezen als de meest gangbare benadering. Thomas & Kilmann (1974) gebruiken de conflictstijl *doordrukken* in plaats van *forceren* en *samenwerken* in plaats van *probleem oplossen*.

Thomas & Kilmann (1974) gaan ervan uit dat het omgaan met conflicten ofwel tegenstrijdige belangen altijd een spanningsveld oplevert tussen twee opties. Aan de ene zijde *assertiviteit*: de wens om doelen door te drukken en de opdracht te voltooien. Aan de andere kant *coöperativiteit*: de behoefte om de onderlinge relatie goed te houden en om het proces zo soepel mogelijk te laten verlopen. Dit assenmodel van Thomas & Kilmann (1974) geeft het spanningsveld weer waarmee zij vijf verschillende manieren karakteriseren om met tegenstrijdige belangen om te gaan.



Figuur 5: Thomas (1976): Vijf conflicthanteringsstijlen

Een korte toelichting op deze begrippen:

- Competing (doordrukken):
Het nastreven van de eigen doelen zonder daarbij rekening te houden met, of het handelen af te stemmen op de doelstellingen van de andere partij. De eigen opdrachten bepalen uitsluitend de richting van het handelen.
- Avoiding (vermijden):

Hierbij ga je het probleem uit de weg. De actor ziet af van het nastreven van zijn eigen doelstellingen, maar komt evenmin tegemoet aan de belangen van de andere partij. Hij doet geen van beide en onttrekt zich aan het probleem.

- Collaborating (samenwerken):

De strategie waarbij de actor zijn eigen doelen op een positieve wijze weet te verbinden met de doelen van de andere partijen. Samenwerken betekent dus niet water bij de wijn doen, een compromis sluiten of anderszins tegemoet komen aan wensen van de andere partij. Samenwerken kan alleen, wanneer de wensen van de andere partijen goed kunnen worden gecombineerd met de eigen wensen, evenwel zonder de eigen doelen uit het oog te verliezen.

- Accommodating (toegeven):

Hier kiest de actor voor coöperatief gedrag; hij komt de ander tegemoet. In sommige gevallen zelfs zover dat hij zijn eigen doelen uit het oog verliest. 'Toegeven' wordt dan ook algemeen gezien als een weinig assertieve houding.

- Compromising (compromis zoeken):

Hier is (anders dan bij samenwerken) sprake van een zekere toegeeflijkheid. Partijen zijn bereid om water bij de wijn te doen, om op zo'n manier in ieder geval toch een deel van de eigen doelen te realiseren (Oosterwijk, 1999, pp. 162-167).

Hierbij moet worden opgemerkt dat de uitslag van deze test niets zegt over de *persoon*, maar enkel over de waarschijnlijke manier van *handelen* van deze persoon. Eveneens is het goed om te benadrukken dat er per definitie geen *goede* of *slechte* conflictstijlen zijn. Een conflictstijl kan hooguit niet goed passen bij een situatie. Met andere woorden: dient of belemmert de conflictstijl de situatie? Een goed voorbeeld om dit te illustreren is de politiek. Wanneer het campagnevoeren begint, stellen de partijleiders zich zelfverzekerd op en dragen zij hun speerpunten uit. Op dit moment zijn zij hun punten aan het *doordrukken*. Zij houden nog geen rekening met de punten van een ander en vuren hun eigen doelen af op de kiezer. Wanneer de campagne in volle gang is en wanneer er verschillende publieke debatten zijn gevoerd zullen de politici zich steeds meer richten op het aspect *samenwerken*. De kiezer moet immers het idee hebben dat de partij goed zal functioneren in de komende coalitie – en niet wegens wantrouwen betreft dit punt “tactisch” overstappen naar een andere partij met bijna dezelfde speerpunten die wél uitstraalt te kunnen functioneren in een coalitie. Wanneer de partij inderdaad in de coalitie komt, zal deze af en toe ook een *compromis* moeten kunnen sluiten en dus water bij de wijn moeten doen, om toch een deel van de eigen doelen te realiseren. Wanneer de politici dit politieke spelletje niet meespelen, zal het spel snel over zijn en staat iedereen met lege handen. Het is dus afhankelijk van de situatie welke conflictstijl ‘handig’ is.

Onderofficieren krijgen te maken met vergelijkbare situaties. Er wordt vanuit twee kanten aan hen getrokken; vanuit de officieren en vanuit de manschappen. Volgens de klassieke hiërarchische commandoketen is het duidelijk: volg de bevelen van de officieren. Het nieuwe resultaatgerichte werken maakt het moeilijk; de manschappen (de uitvoerders en wegens ervaring *deskundigen* op de werkvloer) beweren anders. Welke beslissing de onderofficier uiteindelijk neemt is afhankelijk van zijn of haar *conflictstijl*. Maar hanteren onderofficieren allemaal dezelfde conflictstijl of lopen de uitkomsten erg uiteen? En is er een verschil op te merken tussen de uitkomsten van mannen en vrouwen? Deze vragen worden in dit onderzoek behandeld. Dat er tussen mannen en vrouwen (generaliseerbare) verschillen zijn in eigenschappen heeft eerder genderonderzoek aangetoond. Zo zijn mannen beter dan vrouwen in het beïnvloeden van anderen om eigen resultaat te verbeteren.

De vrouwen zijn weer beter in het samenwerken op basis van afspraken, het nemen van initiatief en het opleveren van werk conform afspraak (Abbema, 2011, p. 1). Typische kernwoorden voor de man zijn: geest, ratio, orde, activiteit en hard. Deze mannelijke kernwoorden worden in de westerse wereld hoger gewaardeerd dan de vrouwelijke kernwoorden: lichaam, emotie, chaos, passiviteit en zacht (Bosch, 2002, p. 1). Wanneer de mannelijke en de vrouwelijke eigenschappen worden ondergebracht in de figuur van Thomas (1975), scoort de man naar alle waarschijnlijkheid hoog op 'competing'. Dit duidt op een hoge mate van assertiviteit en een lage mate van coöperativiteit. De vrouw zal waarschijnlijk hoog scoren op 'collaborating'. Dit duidt op zowel een hoge mate van assertiviteit als een hoge mate van coöperativiteit. Dit onderzoek zal uitwijzen of deze verwachtingen voor de onderofficieren kloppen.

4. Onderzoeksmethode

4.1 Dataverzameling

Alle data die in dit onderzoek wordt gebruikt is verzameld op marinebasis Parera in Curaçao. Dit onderzoek is een *kwalitatief* onderzoek met *kwantitatieve* elementen. Onderzoek is kwalitatief wanneer het onderzoek met heel weinig eenheden te maken heeft, en/of wanneer de variabelen niet scherp omlijnd zijn, en/of wanneer we eigenlijk nog niet precies weten welke problemen precies opgelost moeten worden. Hierbij wordt geprobeerd de inzichten die zijn verkregen uit de exploratie van het vergaarde materiaal in verbale formuleringen weer te geven (Swanborn, 1981). In dit onderzoek wordt inderdaad gewerkt met weinig eenheden en worden de verkregen inzichten door het vergaarde materiaal in verbale formuleringen weergegeven in de vorm van conclusies en aanbevelingen.

Er is gebruik gemaakt van zowel *kwantitatieve* als *kwalitatieve* data. Hierbij is geen gebruik gemaakt van bestaande data. De *kwalitatieve* data is verzameld door observaties en semigestructureerde interviews. De observaties zijn uitgevoerd in formele en informele situaties, waardoor het mogelijk is geworden een beschrijving te geven van de bedrijfscultuur. Er is gekozen voor semigestructureerde interviews om op deze manier achter de ervaringen en meningen van de onderofficieren te komen wat betreft de Koninklijke Marine als organisatie. Semigestructureerde interviews zijn interviews waarbij een lijst van de te behandelen vragen en/of onderwerpen bestaat, maar waarbij de vraagvolgorde en de vraagformulering niet geheel vastliggen en de antwoorden open zijn (Boeije, 2005, p. 57). Tevens is er een korte literatuurstudie gedaan naar verschillende *conflictstijlen*. Hiermee wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag: *Welke conflictstijlen zijn er volgens de theorie te onderscheiden?*

De kwantitatieve data is opgedaan door gebruik te maken van gestructureerde interviews en een bestaande vragenlijst. Er is naast het semigestructureerde interview gekozen voor een deels gestructureerd interview met onderofficieren. Hierdoor kunnen standaard antwoorden makkelijk met elkaar worden vergeleken en kan een eventueel derde variabele worden voorkomen. Uit onderzoek blijkt dat gestructureerde interviews hoger scoren dan ongestructureerde interviews wanneer het gaat om betrouwbaarheid, voorspellende validiteit en billijkheid. Tevens is het voor niet-ervaren interviewers beter gestructureerde interviews te gebruiken (Lievens, 2007, pp. 146-147). De bestaande vragenlijst die wordt gebruikt duidt op de eerder beschreven *conflictstijltest* van Thomas (1975). Dit is een vragenlijst met dertig vragen waarbij iedere vraag twee antwoordmogelijkheden heeft. De respondent moet uit deze twee opties telkens de optie kiezen die het meest overeenkomt met de persoonlijkheid van deze persoon. Wanneer deze test individueel is afgerond komen er vijf persoonlijke scores naar voren; scores voor *competing*, *avoiding*, *collaborating*, *accommodating* en *compromising*. Deze persoonlijke uitkomsten zullen met elkaar worden vergeleken en hiermee zal antwoord worden gegeven op de tweede deelvraag: *Welke conflictstijlen worden er gehanteerd door de onderofficieren?* Tevens worden de uitkomsten van mannelijke onderofficieren vergeleken met de uitkomsten van vrouwelijke onderofficieren en hiermee wordt antwoord gegeven op de derde deelvraag: *In hoeverre is er sprake van een onderscheid in de conflictstijl van mannelijke en vrouwelijke onderofficieren?*

4.2 Selectie van respondenten

Er zijn voor dit onderzoek enkel onderofficieren benaderd om mee te werken. Het doel was om tien mannelijke en tien vrouwelijke onderofficieren te laten participeren. Om dit te kunnen bereiken is rekening gehouden met de mogelijkheid van non-respons en het niet bereid zijn om mee te werken. Er zijn dertien mannelijke en dertien vrouwelijke onderofficieren benaderd. Hierbij is rekening gehouden met 30% non-respons/weigering tot participatie. Deze respondenten zijn random geselecteerd uit een werknemersbestand. Uiteindelijk zijn er tien vrouwelijke onderofficieren bereid geweest om mee te werken aan het onderzoek en negen mannelijke onderofficieren. Dit waren zeven korporaals, acht sergeanten, twee sergeant majoors en twee adjudanten.

4.3 Dataverwerking

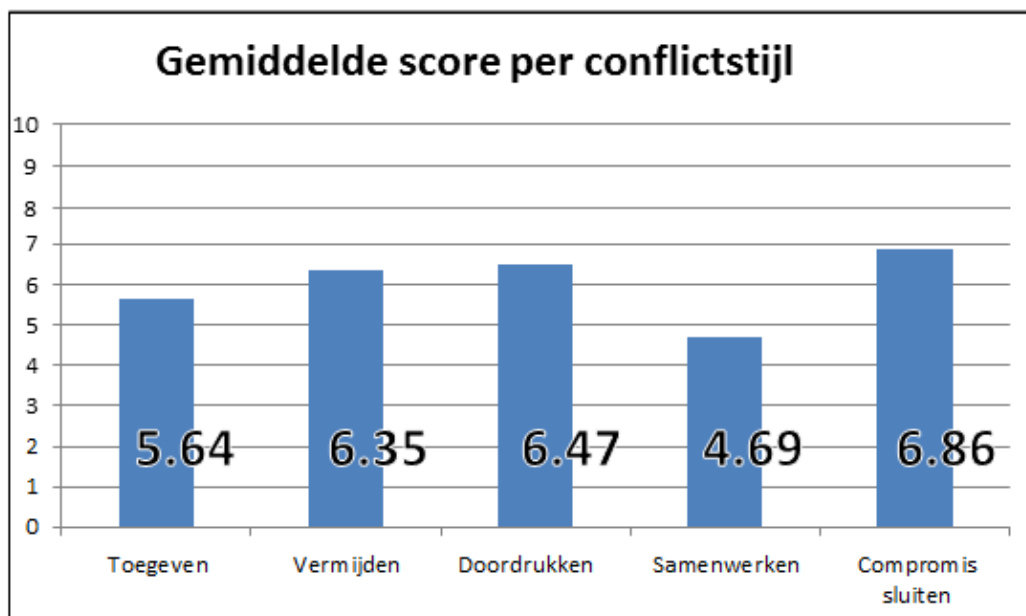
Tijdens de interviews zijn aantekeningen gemaakt. Na ieder interview is een kort concluderend gesprekje gevoerd met als doel eventuele misverstanden te voorkomen. De uitkomsten van de Thomas & Kilmann (1974) conflictstijltest zijn naderhand gemaild naar de respondenten. Van de observaties zijn eveneens aantekeningen gemaakt.

5. Uitkomsten en analyse

In dit hoofdstuk zullen de uitkomsten van de gevonden data worden behandeld. Hiermee wordt antwoord gegeven op de tweede en derde deelvraag.

5.1 Conflictstijlen en onderofficieren

Zoals eerder aangegeven zijn er verschillende conflictstijlen te onderscheiden. De uitkomsten van de Thomas & Kilmann (1974) conflictstijltest worden in de volgende figuur weergegeven en geven antwoord op de tweede deelvraag: *‘Welke conflictstijlen worden er gehanteerd door de onderofficieren?’*. Hierbij zijn voor elke conflictstijl de gemiddelde scores genomen. De (mogelijke) individuele scores liggen tussen de 0 en 10, waarbij 0 de laagst mogelijke score is en 10 de hoogst mogelijke score. Een lage score geeft aan dat de conflictstijl vrijwel niet van toepassing is op een persoon en een hoge score geeft aan dat de conflictstijl in grote mate van toepassing is op een persoon.



Figuur 6: Gemiddelde scores per conflictstijl

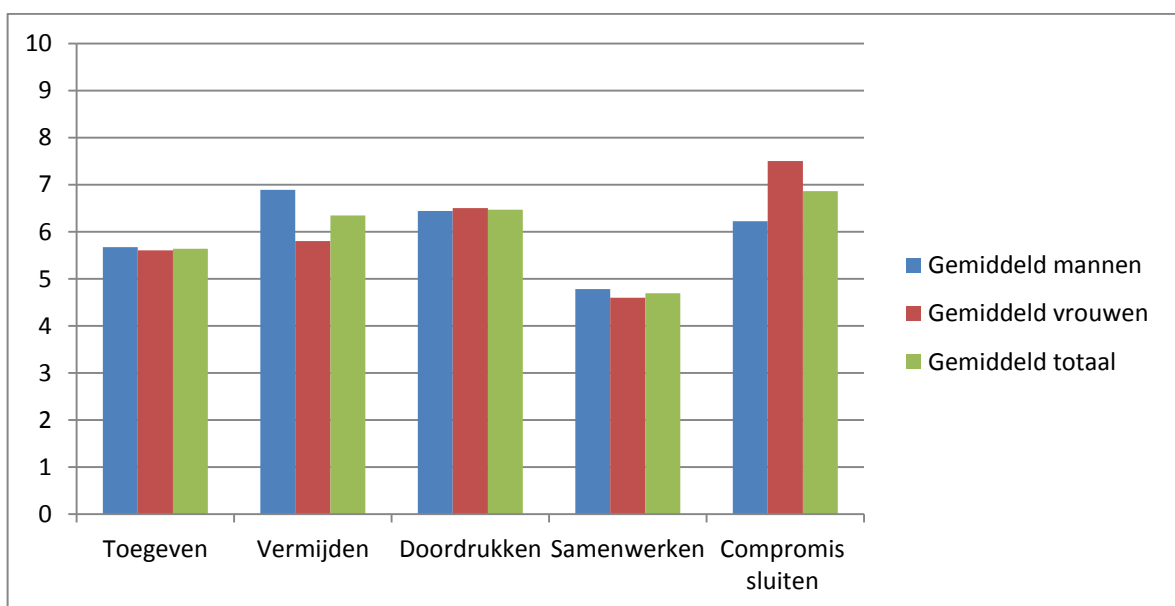
De laagst en de hoogst gemiddelde score liggen 2,17 punten uit elkaar. Dit betekent dat er geen conflictstijl is die overduidelijk domineert of overduidelijk afwezig is en dat er voorzichtig moet worden omgegaan met het trekken van conclusies. Alle gemiddelde scores liggen dicht bij elkaar. Het laagst gescoorde gemiddelde is gescoord op *samenwerken* (4,69) en het hoogst gescoorde gemiddelde op *compromis sluiten* (6,86). De scores voor *compromis sluiten* en *doordrukken* zijn het hoogst voor de onderofficieren. Dit duidt op een hogere mate van assertiviteit en een gemiddeld tot lage mate van cooperativiteit. De laagste scores zijn gehaald voor *samenwerken* en *toegeven*. Deze lage scores op deze twee categorieën neigen naar een lage cooperativiteit. Het is echter zo dat de gemiddelde scores dermate dicht bij elkaar liggen dat er geen harde conclusies kunnen worden getrokken wat betreft assertiviteit en cooperativiteit. Vanwege deze kleine verschillen kan enkel met enige *voorzichtigheid* worden gesteld dat de gemiddelde onderofficier uit dit onderzoek net wat

meer waarde hecht aan het doordrukken van doelen en het voltooien van opdrachten, dan te investeren in de onderlinge relatie en op deze manier het proces soepel te laten verlopen.

Nu de verkregen data overzichtelijk is neergezet kunnen eerder gestelde verwachtingen worden gecheckt. Er zijn in dit onderzoek twee verwachtingen uitgesproken; één verwachting op basis van de theorie van Quinn & Cameron (1999) en één verwachting op basis van eerder gedaan onderzoek naar verschillende eigenschappen tussen mannen en vrouwen door Abbema (2011) en Bosch (2002). De in dit onderzoek gemaakte koppeling tussen de theorie van Quinn & Cameron en de gebruikte conflictijlentest voorspelden dat er door de onderofficieren hoog gescoord zou worden op zowel 'doordrukken' als 'samenwerken'. Naar aanleiding van de onderzoeken van Abbema (2011) en Bosch (2002) is in dit onderzoek de verwachting uitgesproken dat mannen hoog zouden scoren op 'doordrukken' en vrouwen op 'samenwerken'. Deze op theorie gebaseerde verwachte conflictstijlen komen overeen. Het enige verschil is dat op basis van de theorieën van Abbema (2011) en Bosch (2002) een onderscheid gemaakt is tussen mannen en vrouwen. Wanneer we deze twee verwachtingen vergelijken met de verkregen data zien we dat er inderdaad erg hoog wordt gescoord op *doordrukken*. Dit is niet het geval bij *samenwerken*: dit is de laagste gemiddelde score van het onderzoek. Een mogelijke verklaring voor deze lage score is dat de onderofficieren het gevoel hebben dat zij zich moeten laten gelden. Dit zou het meest passend zijn voor de onderofficieren met de laagste rang: de korporaals. Zij hebben de ambitie en vaak ook de mogelijkheid om door te groeien tot sergeant of hoger. Dit is echter geen vanzelfsprekende doorstroom en daarom is het waarschijnlijk dat deze ambitieuze onderofficieren voor individueel succes gaan in plaats van samen te werken.

5.2 Invloed van geslacht op het hanteren van conflictstijlen

Om antwoord te kunnen geven op de laatste deelvraag: *'In hoeverre is er sprake van een onderscheid in de conflictstijl van mannelijke en vrouwelijke onderofficieren?'* moet de data van mannen en vrouwen apart van elkaar worden weergegeven. De volgende figuur geeft de verschillen tussen mannen en vrouwen weer. Hierbij is tevens het algemene gemiddelde uit de vorige figuur weergegeven.



Figuur 7: Gemiddelde scores mannelijke en vrouwelijke onderofficieren

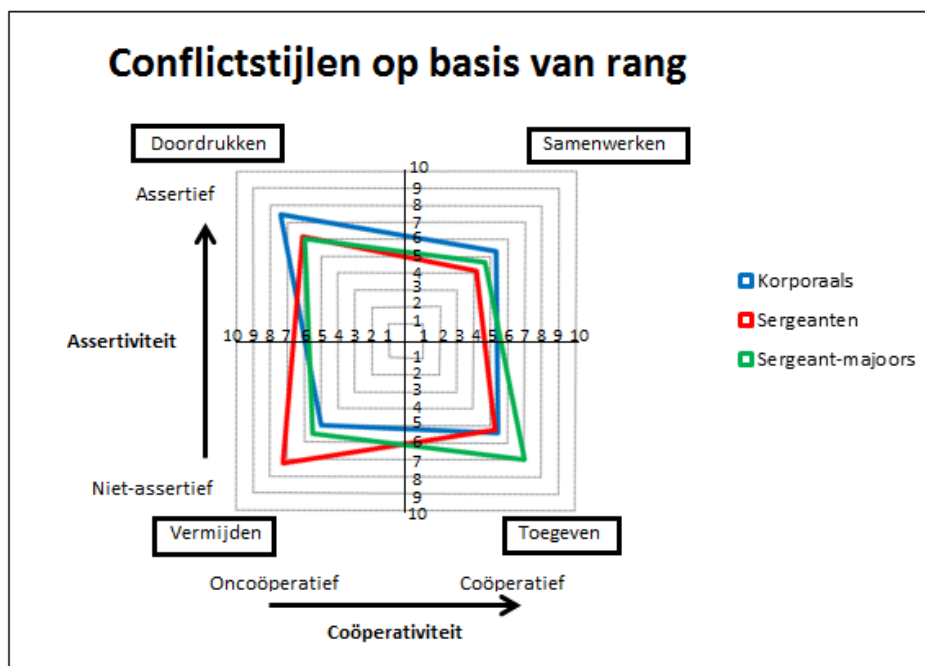
Het valt op dat de gemiddelde scores van mannen en vrouwen op drie van de vijf conflictstijlen erg dicht bij elkaar liggen. Dit is het geval bij *toegeven*, *doordrukken* en *samenwerken*. De overige twee stijlen geven wel verschillen weer in de gemiddelde scores van mannen en vrouwen, maar ook deze scores liggen niet erg ver uit elkaar. Zo scoren mannen 1,09 punten hoger op *vermijden* en scoren vrouwen 1,3 punten hoger op *compromis sluiten*. Deze verschillen zijn groter dan de verschillen bij de andere conflictstijlen, maar alsnog niet significant. Hieruit blijkt dat de vrouwelijke onderofficier op marinebasis Parera goed past binnen de bedrijfscultuur van de Koninklijke Marine.

Net als de algemene gemiddelden, komen de gemiddelden die zijn uitgesplitst naar geslacht niet overeen met de verwachtingen op basis van de theorie. Het meest opvallend aan deze data is dat de scores van mannen en vrouwen vrijwel niet van elkaar verschillen. Mannen zijn net iets meer geneigd om te *vermijden* en vrouwen om een *compromis te sluiten*. Een mogelijke verklaring hiervoor kan liggen in de masculiene bedrijfscultuur van de marine. In tegenstelling tot de man moet de vrouw zichzelf in deze organisatie bewijzen. Alle vrouwen worden getest binnen de marine, omdat ze vrouw zijn. Wanneer zij de conflictstijlen *vermijden* of *toegeven* hanteren lopen ze kans niet serieus genomen te worden en niet geaccepteerd te worden als volwaardig *teamlid*. Dit kan een aanleiding zijn voor vrouwen om zichzelf te bewijzen en resultaatgericht te werk te gaan, om zo toch mee te tellen als volwaardig lid van de organisatie. Het *sluiten van een compromis* is een manier om zonder veel tegengas te geven, toch mee te doen en te komen tot een resultaat.

De hogere score van mannen op *vermijden* kan ook worden verklaard door de heersende bedrijfscultuur. De bedrijfscultuur van de marine is niet flexibel, terwijl de beleidsveranderingen die doorgevoerd worden toch om enige flexibiliteit vragen. Uit de verschillende gevoerde gesprekken met personeelsleden blijkt dat het marinepersoneel negatief staat tegenover de komende veranderingen. Wat hen betreft blijft de heersende orde onaangetast. Vrouwen handelen hier *compromis gericht* vanwege hun positie. Mannen hebben minder te vrezen qua positie, maar dienen zoals ieder personeelslid loyaal te blijven aan de baas. Een eigen visie *doordrukken* heeft geen zin, de besluiten zijn genomen en men hoort zich hieraan aan te passen. De makkelijkste manier om met deze problemen om te gaan is ze te *vermijden* en over te gaan tot de orde van de dag.

5.3 Invloed van rangen op het hanteren van conflictstijlen

De uitkomsten van de onderofficieren zijn geanalyseerd. Hierbij is gekeken naar de groep onderofficieren als geheel en naar de verschillen in uitkomsten tussen mannen en vrouwen. Om te voorkomen dat deze uitkomsten verkeerd geïnterpreteerd worden, zal in dit onderzoek aandacht worden geschonken aan een mogelijke derde variabele: de invloed van rangen. Net zoals *geslacht* kan *rang* invloed hebben op iemands conflictstijl. Er zijn meerde derde variabelen denkbaar, zoals: vooropleiding, leeftijd, werkervaring (binnen de marine). In dit onderzoek wordt echter voldaan met de derde variabele *rangen*. De volgende figuur geeft de verschillende scores per rang weer:



Figuur 8: Scores op conflictstijlen op basis van rang

Bij deze figuur moeten een aantal kanttekeningen worden geplaatst. Ten eerste is de conflictstijl *compromis sluiten* niet opgenomen in deze figuur. Hier is voor gekozen aangezien de verschillende scores op deze conflictstijl erg dicht bij elkaar lagen (0,3 punten verschil tussen de hoogste en de laagste score). De gemiddelde score op deze conflictstijl is 7. In het model van Thomas (1975) staat *compromis sluiten* in het midden van de figuur. De overeenkomstige gemiddelde scores op deze conflictstijl van de korporaals, sergeanten en sergeant-majors maakt het mogelijk de figuur van Thomas (1975) als radardiagram in te vullen. Op deze manier is duidelijk te zien op welke conflictstijl een rang hoog of laag scoort.

Ten tweede is de rang *adjudant* niet in deze figuur opgenomen. Hiervoor is gekozen omdat er geen vrouwelijke adjudanten werkzaam waren op marinebasis Parera en zij zodoende ook niet konden meewerken aan het onderzoek. Door de afwezigheid van vrouwelijke adjudanten kunnen er geen valide uitspraken worden gedaan over de invloed van de rang *adjudant* op iemands conflictstijl, zodoende is besloten de uitkomsten van de mannelijke adjudanten niet in figuur 7 op te nemen.

Ten derde is het belangrijk te vermelden dat er niet evenveel vrouwelijke als mannelijke *korporaals*, *sergeanten* en *sergeant-majors* aan dit onderzoek hebben meegewerkt. Dit komt door het beperkte aantal vrouwen op marinebasis Parera en de onderzoeksopzet. In de onderzoeksopzet is gekozen voor een random selectie van onderofficieren, waardoor er geen koppeling is gemaakt tussen het aantal vrouwelijke en mannelijke korporaals, sergeanten, sergeant-majors en adjudanten. De afwezigheid van deze koppeling, met andere woorden: doordat er niet evenveel vrouwelijke als mannelijke korporaals, sergeanten, sergeant-majors en adjudanten mee hebben gewerkt aan dit onderzoek, heeft ervoor gezorgd dat de validiteit en betrouwbaarheid van de conclusie omtrent rangen-invloed laag is. Wanneer de twee mannelijke adjudanten vanwege eerder genoemde reden niet worden betrokken bij deze data-analyse en men zich bewust is van de hierdoor algemeen lage betrouwbaarheid en validiteit is het alsnog de moeite waard om aandacht te schenken aan de scores die bij de verschillende rangen horen.

Wanneer enkel naar geslacht wordt gekeken valt op dat de gemiddelde scores van mannen en vrouwen per conflictstijl relatief dicht bij elkaar liggen, voornamelijk bij *toegeven*, *doordrukken* en *samenwerken*. In figuur 7 is te zien dat de verschillen tussen rangen groter zijn. Opvallend zijn de uitschieters bij *doordrukken*, *toegeven* en *vermijden*. Zo zijn het de *korporaals* die hoog scoren op *doordrukken*, de *sergeanten* die hoog scoren op *vermijden* en de *sergeant-majors* die hoog scoren op *toegeven*. Deze scores kunnen worden uitgelegd aan de hand van de *bedrijfscultuur* en het *carrièreperspectief* dat de onderofficieren hierin hebben. Zo is de hoge score van korporaals op *doordrukken* te koppelen aan hun drang om te 'scoren'. Zij staan onderaan de hiërarchische ladder van onderofficieren en zij moeten zich nog bewijzen als onderofficier. Hierbij komt dat een korporaal een goede kans heeft later in zijn carrière door te groeien tot sergeant. Dit is echter geen vanzelfsprekende gebeurtenis en daarom is het zeer waarschijnlijk dat korporaals vanwege *bewijzingsdrang* en de hoop op *doorgroeimogelijkheden* de conflictstijl *doordrukken* hanteren. Op deze manier is de hoge score van sergeanten op *vermijden* ook uit te leggen. Een sergeant staat één tree hoger op de hiërarchische ladder van onderofficieren en is in de meeste gevallen al een tijd korporaal geweest. De doorgroei van sergeant naar sergeant-majoor is enkel voor een klein aantal korporaals weggelegd. De rang sergeant is voor velen het hoogtepunt en daarmee eindpunt in hun carrière als militair. Dit verklaart waarom de sergeanten minder hoog scoren op *doordrukken*. Zij hebben zichzelf immers al bewezen en hoeven zich niet meer te onderscheiden. Zij verrichten hun werkzaamheden naar behoren en worden vanwege hun comfortabele positie niet snel getriggerd tot participatie in een conflictsituatie. Ditzelfde geldt voor de sergeant-majors. Deze militairen behoren tot een select groepje dat is uitgegroeid tot deze rang. Ook voor velen van hen geldt dat deze rang het hoogtepunt en daarmee eindpunt van hun carrière is als militair. Dat sergeant-majors al vele jaren meedraaien en geen bewijzingsdrang meer hebben kan reden zijn voor hun hoge score op *toegeven*. Zij komen anderen tegemoet in hun wensen. Hun wensen zijn immers al vervuld.

5.4 Deelconclusie

In dit hoofdstuk is de gevonden data geanalyseerd. Met deze analyse is er antwoord gegeven op de tweede en derde deelvraag; *welke* conflictstijlen worden gehanteerd door de onderofficieren en in hoeverre er sprake is van een onderscheid in conflictstijl van *mannelijke* en *vrouwelijke* onderofficieren. Uit de data is gebleken dat er geen conflictstijl is met een extreem hoge of lage gemiddelde waarde. Er is dus ook niet een overtuigend *assertief* of *coöperatief* beeld ontstaan van de onderofficieren. De hoogste gemiddelden zijn gescoord op de conflictstijlen *compromis sluiten*, *doordrukken* en *vermijden*. Dit duidt op een meer *assertieve conflictstijl*, en betekent dat de wens van onderofficieren om doelen door te drukken en de opdracht te voltooien groter is dan de behoefte om de onderlinge relatie goed te houden en het proces zo soepel mogelijk te laten verlopen.

Wanneer gemiddelde scores per conflictstijl worden bekeken voor mannen en vrouwen apart, valt op dat deze scores vrijwel hetzelfde zijn. De gemiddelde scores van mannen en vrouwen op *toegeven*, *doordrukken* en *samenwerken* vertonen vrijwel geen verschil. De enige verschillen zijn de hogere score van mannen op *vermijden* en de hogere score van vrouwen op *compromis sluiten*. De verwachtingen die eerder in dit onderzoek zijn opgesteld op basis van de theorie blijken hiermee niet overeen komen. Mannen scoren namelijk niet hoger dan vrouwen op *doordrukken* en vrouwen scoren niet hoger dan mannen op *samenwerken*.

Bij het vergelijken van de gemiddelde scores op basis van rang zijn er significant grotere verschillen te onderscheiden. Hierbij valt op dat de hiërarchisch gezien laagste onderofficier, de korporaal, hoger

scoort op *assertiviteit*, terwijl de hiërarchisch gezien hoogste onderofficier uit figuur 7 hoger scoort op *coöperativiteit*. Uit deze analyse blijkt dat de rang die een onderofficier bekleedt in dit onderzoek meer invloed heeft op de aanwezigheid van een bepaalde conflictstijl dan geslacht.

Discussie

Dit onderzoek is niet in opdracht van de Koninklijke Marine verricht, maar op eigen initiatief. Hierdoor kon het onderwerp volledig zelf worden gekozen en waren er geen dwingende richtlijnen waar rekening mee moest worden gehouden. De validiteit van de onderzoeksmethoden die gebruikt zijn in dit onderzoek behoeft enige uitleg. De onderzoeksmethoden zijn valide voor de uitvoering van het opgezette onderzoek: de analyse van conflictstijlen van onderofficieren waarbij tevens een onderscheid wordt gemaakt tussen mannelijke en vrouwelijke onderofficieren. Hierbij hebben de observaties en semigestructureerde interviews ervoor gezorgd dat de bedrijfscultuur goed in beeld gebracht kon worden en het gebruik van de conflictstijltest van Thomas & Kilmann (1974) heeft een algemene analyse en een analyse op basis van gender mogelijk gemaakt. De onderzoeksmethoden zijn echter niet valide wanneer het gaat om de invloed van de rang van een onderofficier op diens conflictstijl. In dit onderzoek is ervoor gekozen random respondenten te trekken uit een werknemersbestand met als voorwaarde dat ze man/vrouw en onderofficier moesten zijn. Hierbij is geen rekening gehouden met de verschillende rangen; het onderzoek was immers gericht op de invloed van gender. Bij het analyseren van de data ontstond het idee dat rang nog wel eens een grotere invloed kon spelen dan verwacht. De data uit dit onderzoek is daarom nogmaals bekeken vanuit het rangen-oogpunt. Helaas zorgt de randomrespondentselectie die aan het begin van dit onderzoek is uitgevoerd ervoor dat de verkregen data niet valide is in de analyse naar de aanwezigheid van bepaalde conflictstijlen op basis van rang. Achteraf was het voor dit onderzoek beter geweest geen randomselectie toe te passen, maar een koppeling te maken tussen de mannelijke en de vrouwelijke onderofficieren. Wanneer er drie mannelijke en drie vrouwelijke korporaals, sergeanten, sergeant majoors en adjudanten waren, kon er onderscheid worden gemaakt in de invloed van geslacht en/of rang. Deze ideale situatie was echter hoe dan ook onmogelijk op Parera omdat er maar dertien vrouwelijke onderofficieren werkzaam waren op deze marinebasis. Natuurlijk kon er gezocht worden naar 'gelijkwaardige' mannen, maar dan nog zouden er geen conclusies kunnen worden getrokken over de invloed van rang vanwege de afwezigheid van voldoende vrouwelijke adjudanten. Om een generaliseerbare conclusie te kunnen trekken over de invloed van geslacht en rang zal nader onderzoek verricht moeten worden onder een groter aantal onderofficieren. Het kleine aantal respondenten in dit onderzoek zorgt ervoor dat de externe validiteit, ofwel de generaliseerbaarheid van de conclusies uit dit onderzoek laag is; de conclusies slaan enkel op de *case* onderofficieren op marinebasis Parera op Curaçao en geven dus geen antwoord op de vraag hoe *alle* onderofficieren van de Koninklijke Marine omgaan met verschillende belangen.

Slotconclusie

Terugkomend op de hoofdvraag: *Welke stijlverschillen zijn er waar te nemen in de wijze waarop onderofficieren omgaan met verschillende belangen en welke rol speelt genderspecificiteit hierin?*

Uit dit onderzoek blijkt dat er geen conflictstijl in extreme mate aanwezig of afwezig is bij de onderofficieren. Hieruit kan worden geconcludeerd dat onderofficieren geen uitgesproken *assertieve* of *coöperatieve* conflictstijl hanteren.

Ook blijkt dat mannelijke en vrouwelijke onderofficieren niet significant van elkaar verschillen wat betreft de conflictstijlen die zij hanteren. Dit betekent dat de invloed van gender op de conflictstijl die een onderofficier hanteert als nihil moet worden beschouwd. Dit duidt erop dat de vrouwelijke onderofficier op marinebasis Parera goed past binnen de bedrijfscultuur van de Koninklijke Marine.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat de *rang* van een onderofficier meer invloed heeft op de conflictstijl die iemand hanteert dan het *geslacht* van deze persoon. Echter, voor een volledig en te generaliseren beeld van de conflictstijlen die onderofficieren hanteren (en de invloed van geslacht & rangen hierop) zal nader onderzoek gedaan moeten worden onder een grotere populatie onderofficieren. Hierbij zal men rekening moeten houden met een vergelijkbaar aantal mannelijke en vrouwelijke korporaals, sergeanten, sergeant-majors en adjudanten.

Bibliografie

Abbema, R. R.-v. (2011). Samenvatting onderzoeksresultaten "Resultaatgericht werken". Opgeroepen op 02-05, 2012, van www.eprom.nl/scripts/download.php?id=67

Babbie, E. (2007). *The Practice of Social Research*. Belmont: Wadsworth.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Onderwijs.

Bosch, J. (2002). *Gender en Defensie: Mens kunnen zijn en blijven in de organisatie*. Opgeroepen op 02-05, 2012, van [http://www.opleidingvertrouwenspersoon.nl/userfiles/PDF/artikel_gender_bij_defensie\[1\].pdf](http://www.opleidingvertrouwenspersoon.nl/userfiles/PDF/artikel_gender_bij_defensie[1].pdf)

De Vries, J. (2009). *Rapportage genderbeleid 2006 - 2008*.

Giebels, E., & Euwema, M. (2005). *Conflictmanagement: Analyse, diagnostiek en interventie*. Wesepe: Wolters-Noordhoff.

Hofstede, G. J. (2007). *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Contact.

Koninklijke Marine. (2008). *Uniformen voor militairen van de Koninklijke Marine*. Koninklijke Marine.

Lievens, F. (2007). *Handboek Human Resource Management*. Den Haag: Lannoo nv & Academic Service.

Oosterwijk, H. G. M. (1999). *Beleidsimplementatie tussen Regels en Religie. De Rijksdienst voor de keuring van Vee en Vlees en het toezicht op ritueel slachten tijdens het offerfeest*. Apeldoorn: THELA THESIS.

Punch, K. F. (2006). *Developing effective research proposals*. London: SAGE Publications.

Sanders, G., & Neuijen, B. (1996). *Bedrijfscultuur: Diagnose én beïnvloeding*. Den Haag: Van Gorcum.

Stoker, J. I., & Kolk, N. J. (2003). *Grip op leiderschap: toegankelijke modellen en praktische inzichten*. Deventer: Kluwer.

Swanborn, P. G. (1981). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek. Inleiding in ontwerpstrategieën*. Meppel: Boom.

Thissen, M. (1996). *Het slechten van een mannenbolwerk? Vrouwen in leger en marine 1943-1996*. Opgeroepen op 20-04, 2012, van http://groniek.eldoc.ub.rug.nl/FILES/root/1996/I_96/slevaneenman_6/article.pdf

Thomas, K.W. (1975). 'Conflict and Conflict management' in Marvin D. Dunette (ed) *Handbook of industrial and organisational psychology*. Chigago: Rand MC Nally.

Thomas, K.W., Kilmann, R.H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict MODE instrument*. New York: XICOM,

Tuxedo.

Van der Knaap, C. (2004). *Actieplan Gender*.

wetten.overheid.nl. (sd). Opgeroepen op 12 10, 2011, van
http://wetten.overheid.nl/BWBR0004551/geldigheidsdatum_05-12-2011

Bijlage 1

Het Thomas-Kilmann instrument 'Omgaan met belangen'

Instructies

Denk na over situaties waarin uw wensen verschillen van die van iemand anders. Hoe reageert u gewoonlijk in zulke situaties?

Op de volgende bladzijden staan paren beweringen die mogelijk gedrag in die situaties beschrijven. Vink van ieder paar, A of B, de bewering aan, die het meest typerend is voor uw eigen gedrag.

In sommige gevallen zal de A- noch de B-bewering erg kenmerkend zijn voor uw gedrag; kies dan de bewering die het dichtst bij uw eigen gedrag ligt.

1. A ☐ Soms laat ik anderen de verantwoordelijkheid nemen om het probleem op te lossen.
B ☐ Liever dan te onderhandelen over de dingen waarover we het niet eens zijn, probeer ik de nadruk te leggen op de dingen waarover we het wel eens zijn.
2. A ☐ Ik probeer een compromisoplossing te vinden.
B ☐ Ik probeer al zijn en al mijn belangen te behartigen.
3. A ☐ Ik ben doorgaans vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
B ☐ Soms probeer ik de ander te sussen om onze relatie goed te houden.
4. A ☐ Ik probeer een compromisoplossing te vinden.
B ☐ Soms geef ik mijn eigen wensen op ten behoeve van de ander.
5. A ☐ Ik vraag consequent de hulp van de ander bij het uitdenken van een oplossing.
B ☐ Ik probeer datgene te doen wat noodzakelijk is om overbodige spanningen te vermijden.
6. A ☐ Ik probeer te vermijden het voor mezelf onprettig te maken.
B ☐ Ik probeer mijn standpunt af te dwingen.
7. A ☐ Ik probeer de kwestie uit te stellen tot ik enige tijd gehad heb om er over na te denken.
B ☐ Ik geef sommige punten op in ruil voor andere.
8. A ☐ Ik ben doorgaans vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
B ☐ Ik probeer alle belangen en geschilpunten onmiddellijk boven tafel te krijgen.
9. A ☐ Ik vind verschillen niet altijd de moeite waard om je druk over te maken.
B ☐ Ik span mij wel enigszins in om mijn zin te krijgen.

10. A ☐ Ik ben vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
B ☐ Ik probeer een compromisoplossing te vinden.
11. A ☐ Ik probeer alle belangen en geschilpunten onmiddellijk boven tafel te krijgen.
B ☐ Soms probeer ik de ander te sussen om onze relatie goed te houden.
12. A ☐ Soms vermijd ik het innemen van standpunten die tot controverse zouden kunnen leiden.
B ☐ Ik laat hem sommige van zijn standpunten, als hij mij sommige van de mijne laat.
13. A ☐ Ik stel voor elkaar halverwege te ontmoeten.
B ☐ Ik ga er stevig tegenaan om mijn visie over te dragen.
14. A ☐ Ik vertel de ander mijn gedachten en vraag hem de zijne.
B ☐ Ik probeer hem de logica en voordelen van mijn standpunten te tonen.
15. A ☐ Soms probeer ik de ander te sussen om onze relatie goed te houden.
B ☐ Ik probeer datgene te doen wat noodzakelijk is om spanningen te vermijden.
16. A ☐ Ik probeer de gevoelens van de ander niet te kwetsen.
B ☐ Ik probeer de ander te overtuigen van de voordelen van mijn standpunt.
17. A ☐ Ik ben doorgaans vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
B ☐ Ik probeer datgene te doen wat noodzakelijk is om overbodige spanningen te vermijden.
18. A ☐ Als het de ander gelukkig maakt, laat ik hem zijn gezichtspunten.
B ☐ Ik laat hem sommige van zijn standpunten, als hij mij sommige van de mijne laat.
19. A ☐ Ik probeer alle belangen en geschilpunten onmiddellijk boven tafel te krijgen.
B ☐ Ik probeer de kwestie uit te stellen tot ik enige tijd heb gehad om erover na te denken.
20. A ☐ Ik probeer onze verschillen onmiddellijk grondig door te nemen.
B ☐ Ik probeer een billijke combinatie van winst en verlies voor ons beiden te vinden.
21. A ☐ In mijn aanpak van onderhandelingen probeer ik rekening te houden met de wensen van de ander.
B ☐ Ik neig er altijd toe het probleem direct te bespreken.
22. A ☐ Ik probeer een standpunt te vinden dat het midden houdt tussen het zijne en het mijne.
B ☐ Ik kom op voor mijn wensen.

23. A ☐ Ik stel mij erg vaak ten doel al onze wensen te bevredigen.
B ☐ Soms laat ik de anderen verantwoordelijkheden nemen om het probleem op te lossen.
24. A ☐ Als het standpunt van de ander erg belangrijk voor hem lijkt, zal ik proberen aan zijn wensen tegemoet te komen.
B ☐ Ik probeer hem ertoe te krijgen genoeg te nemen met een compromis.
25. A ☐ Ik probeer hem de logica en de voordelen van mijn standpunten te tonen.
B ☐ In mijn aanpak van onderhandelingen probeer ik rekening te houden met de wensen van de ander.
26. A ☐ Ik stel voor elkaar halverwege te ontmoeten.
B ☐ Ik stel mij bijna altijd ten doel al onze wensen te bevredigen.
27. A ☐ Soms vermijd ik het innemen van standpunten die tot controversen zouden leiden.
B ☐ Als het de ander gelukkig maakt, laat ik hem wellicht zijn ideeën over de zaak.
28. A ☐ Ik ben gewoonlijk vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
B ☐ Gewoonlijk vraag ik de hulp van de ander bij het uitdenken van een oplossing.
29. A ☐ Ik stel voor elkaar halverwege te ontmoeten.
B ☐ Ik vind verschillen niet altijd de moeite waard om je druk over te maken.
30. A ☐ Ik probeer de gevoelens van de ander niet te kwetsen.
B ☐ Ik maak de ander altijd deelgenoot van het probleem, zodat we het uit kunnen werken.

Bijlage 2

Algemene vragenlijst onderofficieren

1. Wat is uw geslacht? ☐ Man
☐ Vrouw
2. Wat is uw leeftijd? Jaar
3. Welke rang bekleedt u? ☐ Korporaal
☐ Sergeant
☐ Sergeant-Majoor
☐ Adjudant
4. Sinds wanneer bekleedt u deze rang? (Datum van aanvang)
5. Binnen welke afdeling bent u werkzaam? ☐ OPS
☐ FAC
☐ MATLOG
☐ STAF
☐ Anders namelijk:
6. Bent u zich bewust van de inhoud van de taakbeschrijving van uw functie? ☐ Ja.
☐ Nee.
7. Vallen uw dagelijkse werkzaamheden binnen de taakbeschrijving van uw functie? ☐ Ik ben niet op de hoogte van de taakomschrijving van mijn functie.
☐ Mijn werkzaamheden vallen binnen mijn taakomschrijving.
☐ Ik verricht werkzaamheden die deels binnen mijn taakomschrijving vallen en deels buiten mijn taakomschrijving.
☐ Mijn werkzaamheden passen helemaal niet binnen mijn taakomschrijving.
8. Welke rangen heeft u gehad voordat u de rang kreeg die u nu heeft?

Rang	Begonnen in het jaar...	Gestopt in het jaar...

9. Heeft u een fulltime of een parttime contract? ☐ Fulltime
☐ Parttime, betreft uren.

10. Welke opleidingen/cursussen heeft u genoten voor u in dienst ging?

Opleiding/cursus	Diploma/certificaat behaald ja/nee

11. Welke opleidingen/cursussen heeft u genoten tijdens uw dienstverband?

Opleiding/cursus	Diploma/certificaat behaald ja/nee

12. Hoe vaak heeft u werkoverleg met hogere rangen?

Betroffen rang	Frequentie van het overleg
	☐ Heel vaak ☐ Vaak ☐ Niet vaak, niet zelden ☐ Zelden ☐ Nooit
	☐ Heel vaak ☐ Vaak ☐ Niet vaak, niet zelden ☐ Zelden ☐ Nooit
	☐ Heel vaak ☐ Vaak ☐ Niet vaak, niet zelden ☐ Zelden ☐ Nooit

13. Hoe vaak heeft u werkoverleg met lagere rangen?

Betroffen rang	Frequentie van het overleg
	☐ Heel vaak ☐ Vaak ☐ Niet vaak, niet zelden ☐ Zelden ☐ Nooit
	☐ Heel vaak ☐ Vaak ☐ Niet vaak, niet zelden

	☐ Zelden ☐ Nooit
	☐ Heel vaak ☐ Vaak ☐ Niet vaak, niet zelden ☐ Zelden ☐ Nooit