

# Officieren Koninklijke Marine tevreden over eigen leiderschap

Officieren zien de Koninklijke Marine vooral als een regelgerichte organisatie en hebben een positieve perceptie van hun eigen leiderschap, vooral van hun eigen taakgerichtheid en mensgerichtheid.

Zij vinden het niet bijzonder nodig om hun eigen leiderschap qua mensgerichtheid en taakgerichtheid te veranderen. Dat is interessant, omdat een versterking van de mensgerichtheid in balans met de taakgerichtheid voor de Koninklijke Marine speerpunt van beleid is op het gebied van leiderschap.' De officieren hebben voorts het idee dat de Koninklijke Marine wel een wat meer burgergerichte cultuur zou mogen krijgen, maar daarbij zien zij zichzelf niet zozeer als instrument van verandering. Dat zijn de meest in het oog springende uitkomsten van in 2011 uitgevoerd onderzoek naar de perceptie van officieren op het leiderschap en de cultuur bij de Koninklijke Marine. Aan het onderzoek hebben 312 officieren medewerking verleend, Zij waren afkomstig uit zowel het bestuurlijke als uit het operationele domein van zowel de Vloot als het Korps Mariniers.

## Aanleiding en vraagstelling

Met de Strategische Kaart 2010-2013 heeft de Koninklijke Marine aangegeven een relevante en veerkrachtige organisatie te willen zijn. Mensgericht leidinggeven op alle niveaus is als speerpunt opgenomen. Daarin wil de organisatie blijvend verbeteren en investeren. Daarbij is een optimale balans nodig tussen mensgericht en taakgericht leiderschap, aldus de Visie Militair-maritiem Leiderschap Koninklijke Marine 2011-2020. De leiderschapsvisie van de Koninklijke Marine zet een beweging in van voornamelijk taakgericht leiderschap naar een combinatie van taakgericht én mensgericht leiderschap. In dat kader is het interessant om te weten hoe leidinggevend bij de Koninklijke Marine zélf hun eigen leiderschap zien en wat zij daarin zouden willen veranderen. Ook is het interessant om te zien hoe zij hun leiderschap ervaren in samenhang met het beeld van de bestaande

en gewenste cultuur van de organisatie of het uitmaakt bij welk onderdeel van de Koninklijke Marine zij werkzaam zijn.

Dit leverde de volgende onderzoeksvraag op:

'Welk verband is er tussen de perceptie die een leidinggevende binnen de Koninklijke Marine heeft van zijn eigen leiderschapsstijl en zijn perceptie van de organisatiecultuur en is er een relatie met de positie die de leidinggevende binnen de organisatie bekleedt?'

## Theorie

Voor de literatuurstudie die in het kader van het onderzoek is uitgevoerd verwijzen wij kortheidshalve naar het onderzoeksverslag zelf.<sup>2</sup> Hier volstaan wij met de volgende noties.<sup>3</sup> Een simpele definitie voor dé cultuur is moeilijk te geven. Zaken als historie en de omgeving zijn bepalend voor de cultuur van een organisatie. En nogal wat auteurs zien de organisatiecultuur als moeilijk veranderbaar. Cultuur is 'iets dat min of meer vastligt': 'Zo gaat het hier nu eenmaal'. Cultuur heeft te maken met onderliggende waarden die worden geuit in bepaalde, min of meer vaste manieren van doen. Binnen een en dezelfde organisatie kan sprake zijn van verschillende, concurrerende (sub)culturen. Maar cultuur is ook dynamisch en een verandering in cultuur kan van invloed zijn op de context van een organisatie. Het 'model van concurrerende waarden' van Cameron en Quinn kan een middel zijn om de verschillen in subculturen in beeld te brengen.<sup>4</sup> Ook kan het model helpen bij het visueel maken van een huidige cultuur en gewenste cultuur. De verschuiving of verandering kan zichtbaar worden gemaakt.

De rol van leiderschap is door vele auteurs reeds eerder onderzocht, ook waar het gaat om Defensie en in het bijzonder de



Marine. Diverse auteurs benadrukken de relatie die bestaat tussen leiderschap en cultuur. Bij onderzoek naar leiderschap bij Defensie ligt de nadruk vaak op het leiderschap in de operationele context, of het onderzoek richt zich op het psychologische domein en met name de selectie van militaire leiders of het richt zich op het testen van een bepaald leiderschapsmodel bij een groep militaire leidinggevendenden.<sup>5</sup>

In ons onderzoek hebben we breder willen kijken. Leiderschap wordt min of meer weerspiegeld door de cultuur. En waar een cultuur verandert is dat dikwijls het gevolg van verandering van gedrag door leiders waar anderen hun gedrag op afstemmen. Dus: gedrag roept gedrag op. En vooral ook: het veranderen van anderen begint bij het veranderen van jezelf.

Aardema is in zijn onderzoek naar verbindend leiderschap geïnspireerd door Quinn en hij heeft een kwadrantschema ontwikkeld.<sup>6</sup> Het kwadrantschema van Aardema is geïnspireerd op het model van concurrerende waarden van Quinn, maar Aardema heeft het basischema aangepast aan de huidige context, mede gebruikmakend van vergelijkbare indelingen.<sup>7</sup> Er zijn goede gronden om aan te nemen dat dit model in beginsel 'honderd jaar theorie' over leiderschap en organisatie(cultuur) representeert.<sup>8</sup>

Bovengenoemd model bestaat uit de assen 'hard' – 'zacht' en 'intern' – 'extern'. Het onderscheidt vier kwadranten: 'structuurgericht', 'resultaatgericht', 'collegagericht' en 'burgergericht'. Elk van de kwadranten vertegenwoordigt een dominante stroming in het denken over leiderschap en organisatie (respectievelijk 'scientific management', 'prestatie management', 'human relations' en 'open systeemdenken').

Ieder kwadrant gaat voorts gepaard met een tweetal relevante managementcompetenties (respectievelijk 'beheersen' & 'regelen', 'presteren' & 'koersbepalen', 'stimuleren' & 'samenbrengen' en 'vernieuwen' & 'verkennen'). Het model kan zowel iets zeggen over hoedanigheden van individuen (het 'ik') als over hoedanigheden van de organisatie(onderdelen) waarvan zij deel uitmaken.

Het model ziet er in schema als volgt uit.

De aanleiding voor dit onderzoek ligt in de nieuwe leiderschapsvisie van de Koninklijke Marine en de vraag hoe cultuur en leiderschap nu door (een bepaalde groep) leidinggevendenden wordt ervaren.

Het ministerie van Defensie hanteert voor leidinggeven de volgende definitie:

Het bewust richting geven aan het gedrag en het inspireren van anderen om gezamenlijk het gestelde doel te bereiken.<sup>9</sup>

De Koninklijke Marine heeft de aanbevelingen van de Commissie Staal vertaald in een visie leiderschap; *Taakgericht en Mensgericht leiderschap in balans*. De verandering zit hiermee in de verandering en ontwikkeling van het leiderschap. De leiderschapsvisie voor de Koninklijke Marine is gebaseerd op een omgevingsanalyse die uitgaat van de kernwaarde van Defensie<sup>10</sup> en de Koninklijke Marine.

Als we de definitie van Defensie voor leiderschap bekijken in het licht van het kwadrantschema van Aardema, lijkt de definitie slechts één kwadrant te bestrijken; dat van resultaatgericht leiderschap. Men spreekt namelijk over richting geven, inspireren en focus op resultaat. Begrippen die we bij Aardema in het kwadrant 'resultaatgericht' terugvinden. Daarnaast richt de leiderschapsvisie van de Koninklijke Marine zich vooral op het 'mensgerichte' en 'taakgerichte' vlak. In het licht van het model van Aardema komt dit overeen met het 'collegagerichte' en 'structuurgerichte' kwadrant. Hiervan uitgaande mogen we verwachten dat met name de kwadranten 'resultaatgericht', 'structuurgericht' en 'collegagericht' hoog scoren.

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat de eigen leiderschapskenmerken van overheidsmanagers over het geheel genomen aanmerkelijk hoger scoren dan de cultuurkenmerken.<sup>11</sup> Zij vinden zichzelf op leiderschapsgebied ruim voldoende competent. Daarnaast kwam in dit onderzoek naar voren dat de overheidsmanagers vonden dat de organisatiecultuur moet

veranderen, maar dat zij daar zelf niet veel aan hoeven bijdragen. Eenzelfde beeld kwam naar voren in het vervolgonderzoek bij leidinggevendenden van de gemeente Rotterdam.<sup>12</sup> In dit onderzoek werd tevens geconstateerd dat de verschillen met betrekking tot perceptie van leiderschap en cultuur afhankelijk zijn van de publieke taak die de leidinggevende uitvoert. →



Figuur 1, concurrerende waarden in het openbaar bestuur, Aardema (2010).

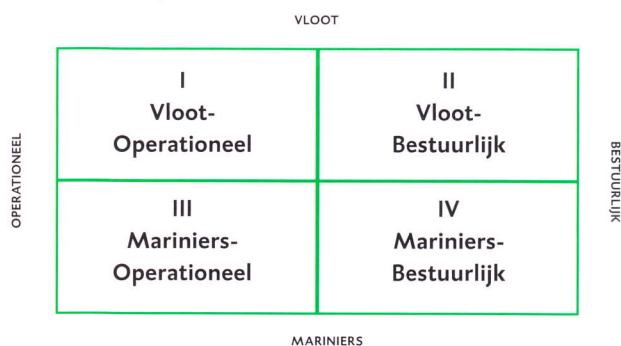
Vanuit deze kennis is het interessant om te weten wat de perceptie is van leidinggevendend bij de Koninklijke Marine ten aanzien van de huidige cultuur binnen de organisatie en hun huidige leiderschap. En wat zouden zij willen veranderen aan hun eigen leiderschap en de cultuur van de organisatie? En ten slotte; bestaat er een relatie met de positie die de leidinggevende binnen de organisatie bekleedt?

### Onderzoekspopulatie

Voor dit onderzoek hebben we ons gericht op de leidinggevendend bij de Koninklijke Marine. De totale groep leidinggevendend bij de Koninklijke Marine wordt gevormd door militaire (onder)officieren en burgerambtenaren met leidinggevendend taken. Deze populatie bestaat bij de Koninklijke Marine uit bijna 7.000 functionarissen. Deze groep bleek te groot om in het kader van dit onderzoek te onderzoeken. De groep burgerambtenaren is relatief klein ten opzichte van de militairen (478 ten opzichte van ruim 6.000) en de groepen zijn onderling moeilijk te vergelijken, daarnaast is de groep burgerambtenaren door haar geringe omvang waarschijnlijk niet bepalend voor de cultuur(verandering) binnen de Koninklijke Marine. De groep burgerambtenaren is om deze redenen niet meegenomen in dit onderzoek.

De groep militairen bestaat uit onderofficieren en officieren. De subgroep onderofficieren is ruim 4000 functionarissen groot en verdeeld over verschillende (sub)specialisaties. Dit maakt hen zeer divers en moeilijk te vergelijken. Hoewel de onderofficieren wel leidinggevendend functies bekleden en een belangrijk onderdeel zijn van de militaire cultuur, bekleden zij niet altijd de posities waarbij men het mandaat heeft voor besluitvorming. Dit ligt bij de officieren. De subgroep officieren is ruim 2000 functionarissen groot. De kern wordt gevormd door diegene die hun officiersopleiding (eventueel verkort programma) hebben genoten aan de Nederlandse Defensie Academie (NLDA), maar er zijn ook officieren die vanuit de onderofficiersrangen zijn doorgestroomd. Het onderzoek richtte zich primair op de officieren met een NLDA-opleiding<sup>13</sup>. Deze groep heeft dezelfde opleiding/training ontvangen op het gebied van leiderschap en zit qua carrièrepad dicht bij elkaar. Hierdoor zijn de leden van deze groep onderling goed te vergelijken. Deze groep bestaat uit 1.150 leidinggevendend.<sup>14</sup> Verder hebben we binnen deze groep onderscheid gemaakt tussen het bestuurlijk en het operationele domein en tussen de Vloot en het Korps Mariniers. Met het operationele domein wordt in dit onderzoek bedoeld: werkzaam aan boord van een marineschip of bij een operationele eenheid (bijvoorbeeld een bataljon) van het Korps Mariniers. Met het bestuurlijke domein wordt bedoeld: werkzaam bij een stafelement of een ondersteunende directie van de Koninklijke Marine (bijvoorbeeld de bedrijfsvoering). Het is aannemelijk om te veronderstellen dat er tussen het bestuurlijke en het operationele domein verschillen in leiderschapsbeleving zullen bestaan. In het operationele domein is men, soms onder erbarmelijke omstandigheden, ver en lang van huis, waarbij de teamleden op elkaar zijn aangewezen. Zij leveren het primaire product van de Koninklijke Marine: gevechtskracht op en vanuit zee. Leaders in het operationele domein dienen in staat te zijn het gevecht te leiden, beslissingen kunnen direct gevolgen hebben voor leven of dood van de mensen waaraan men leiding geeft. Leaders in het bestuurlijke domein dienen vooral de beleidsdoelstellingen van de organisatie in oog te houden en

de lange termijn die daarbij hoort. Beslissingen kunnen gevolgen hebben voor (grote) investeringen, het behalen van strategische doelen of het geven van advies aan de politieke leiding. Onze verwachting was dat het onderzoek zou aantonen dat er verschillen zijn tussen operationele leiders en leiders bij de beleidsafdelingen van de Koninklijke Marine. Bijvoorbeeld dat leidinggevendend in het operationele domein zichzelf meer herkennen in het stimuleren en samenbrengen van mensen volgens het collegagerichte kwadrant en dat leidinggevendend in het bestuurlijke domein zich meer zouden herkennen in het vernieuwen en verkennen volgens het burgergerichte kwadrant. Het tweede onderscheid dat we hebben gemaakt is dat tussen vlooteenheden van de Marine en het Korps Mariniers. Hoewel beide onderdelen onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden binnen het *Navy-Marine Corps-team*, bestaan er wel degelijk cultuurverschillen en daarmee waarschijnlijk verschillen in leiderschap. Aan boord van een marineschip werkt en leeft men nog onder enigszins normale omstandigheden, waarbij bovendien de recreatie- en slaapverblijven per rang zijn ingedeeld. Het werk van een marinier vindt vaak buiten, onder soms barre weersomstandigheden plaats, waarbij een leidinggevendend dezelfde kou en ontberingen ervaart als degenen waaraan hij leiding geeft. Bovendien zijn er bij het Korps Mariniers geen vrouwen werkzaam. Deze verschillen in omstandigheden hebben naar verwachting invloed op de perceptie van cultuur en leiderschap. Bij de mariniers zal men eerder een *no-nonsense*, misschien wel een beetje macho leider verwachten, die tussen de manschappen staat. Terwijl bij de vloot misschien een meer afstandelijke leider wordt verwacht, met nadruk op (technische) procedures en regels. De groep Vloot is groter dan de groep Korps Mariniers. Binnen de vloot bestaat namelijk nog een verdere onderverdeling naar dienstvak (zeedienst, technische dienst, elektrotechnische dienst en administratie). Deze onderverdeling ligt echter buiten de scope van dit onderzoek. Als we uitgaan van deze twee doorsneden; operationeel-bestuurlijk en vloot-mariniers, leidt dit tot de volgende indeling in onderstaande figuur:



Figuur 2: Onderscheid positie leidinggevendend binnen Koninklijke Marine.

### Onderzoeksmethode en resultaten

Als analysemodel hebben we in ons onderzoek een bewerking gehanteerd van 'het model van de concurrerende waarden' van Quinn en Rohrbaugh en van een op dit model gebaseerde test van Cameron en Quinn.<sup>15</sup> Naar de doelgroep is een e-mail gestuurd met een uitleg over het

	Omvang populatie	verdeling respons t.o.v. totale populatie	% t.o.v. Respons	% t.o.v. totale populatie
<b>Totaal</b>	1.150	312	100%	27%
<b>Onderdeel</b>	Vloot	977	85%	27%
	Mariniers	173	15%	27%
<b>Domein</b>	Bestuurlijk	869	79%	28%
	Operationeel	281	21%	24%
<b>Groepscode</b>	I Vloot-operationeel	210	16%	23%
	II Vloot-bestuurlijk	767	69%	28%
	III Mariniers-operationeel	73	6%	25%
	IV Mariniers-bestuurlijk	100	29%	29%

Tabel 1: Demografische kenmerken onderzoekspopulatie en respons.

(doel van het) onderzoek, de vragenlijst en het verzoek om mee te werken. In de e-mail zat een link naar een vragenlijst op internet. De gehanteerde test bestaat uit een lijst met 64 stellingen.<sup>16</sup> Door de lijst in te vullen ontstaat een beeld van de perceptie die de invuller heeft van het eigen leiderschap ten aanzien van de dimensies die samenhangen met de genoemde kwadranten en wat hij daar mogelijk in zou willen veranderen. Daarnaast ontstaat ten aanzien van dezelfde dimensies een beeld van de perceptie die de invuller heeft van de cultuur binnen de organisatie die hij bij het invullen voor ogen had en wat hij daar mogelijk in zou willen veranderen.

Uiteindelijk hebben 312 van de 1.150 genodigden de vragenlijst volledig ingevuld en geretourneerd. Volgens een door ons uitgevoerde representativiteitsberekening zouden dat er minimaal 289 moeten zijn. Met een respons van 312 is sprake van een deelname van 27% van de totale populatie officieren uit het middenmanagement van de Koninklijke Marine.

Verder is sprake van een relatief evenwichtige verdeling over de verschillende subpopulaties, zoals tabel 1 laat zien. In de totale groep van respondenten treffen we procentueel evenveel

officieren van de mariniers als vlootofficieren (27%).

De gemiddelde totaalscores op de test zijn hieronder in tabel 2 weergegeven. De scores van de gemiddelde publieke manager (werkzaam buiten Defensie) ten opzichte van die van de officieren staan tussen haakjes onder de scores van de officieren uit dit onderzoek.<sup>18</sup>

Een score van een 7 of hoger geeft aan dat een leidinggevende tevreden is over de mate waarin dat aspect aanwezig is in het eigen leiderschap of binnen de eigen organisatie. Bij een eindcijfer van 5 of lager is de leidinggevende niet zo tevreden en ergert deze zich misschien zelfs aan het een of ander.

Het blijkt dat de officieren eensluidend gematigd tevreden zijn over de huidige cultuur (de kolom 'Cultuur nu'), met name voor wat betreft de wijze waarop de zaken intern geregeld zijn (de structuurgerichtheid) en in iets mindere mate voor wat betreft de resultaatgerichtheid. De officieren zien de Koninklijke Marine blijkbaar vooral als een structuurgerichte organisatie en zij ervaren dat als positief. De scores op 'Cultuur nu' wijken weinig af van die van de gemiddelde publieke manager in Nederland.

Verder blijkt dat de officieren in vergelijking met de gemiddelde publieke manager wat minder ideeën hebben over hoe de cultuur van de organisatie er idealiter anders uit zou moeten of kunnen zien (de kolom 'Cultuur gewenst').



	Cultuur nu	Cultuur gewenst	Leiderschap nu	Leiderschap gewenst
<b>Structuurgericht</b>	7,0 (+ 0,2)	6,7 (- 0,1)	7,1 (0)	5,8 (- 0,1)
<b>Resultaatgericht</b>	6,8 (+ 0,3)	6,7 (- 0,5)	7,5 (+ 0,1)	6,5 (- 0,3)
<b>Collegagericht</b>	6,7 (0)	6,3 (- 0,4)	7,3 (- 0,3)	5,9 (- 0,3)
<b>Burgergericht</b>	6,1 (- 0,1)	6,8 (- 0,5)	6,1 (- 0,6)	6,5 (- 0,2)

Tabel 2: Zelftest publiek management (gemiddelde 312 officieren Koninklijke Marine).



*Officieren scoren evenals de gemiddelde publieke manager tamelijk hoog op de tevredenheid ten aanzien van het eigen leiderschap.*

De officieren scoren, evenals de gemiddelde publieke manager, tamelijk hoog op de tevredenheid ten aanzien van het eigen leiderschap (de kolom 'Leiderschap nu'). De tevredenheid over de mate van de eigen burgergerichtheid blijft daarbij achter, ook ten opzichte van de gemiddelde publieke manager.

De officieren scoren enigszins lager dan de gemiddelde publieke manager op de mate waarin men het eigen leiderschap zou willen veranderen (de kolom 'Leiderschap gewenst').

Anders dan wij hadden verwacht levert het onderzoek geen significante verschillen op tussen de vier subonderdelen die wij hebben onderscheiden: Vloot-Operationeel, Vloot-Bestuurlijk, Mariniers-Operationeel, Mariniers-Bestuurlijk. De uitkomsten op de subonderdelen geven wij daarom niet afzonderlijk in een tabel weer. We noemen hier wel enkele kleine verschillen. Zo willen mariniers uit het operationele domein de structuurgerichtheid van de cultuur meer ontwikkelen (7,0) en geven binnen het bestuurlijke domein zowel vlootofficieren als officieren van de mariniers aan (respectievelijk (ruim) 6,9 en 7) de burgergerichtheid juist te willen ontwikkelen. Mariniers uit het operationele domein hebben hier juist de laagste score (5,8). Uit dit onderzoek bij de Koninklijke Marine kan echter geen verband aangetoond worden tussen de perceptie en de positie van de leidinggevende in de organisatie. De resultaten van de in dit onderzoek gehanteerde groepscores liggen dicht bij elkaar en laten vaak eenzelfde beeld zien. Zeker als het gaat om de huidige situatie.

### Nadere interpretatie en analyse

Als we scherper kijken blijkt dat de wens om dingen te veranderen niet zozeer zit op het niveau van de kwadranten, maar dieper; in deelaspecten van de kwadranten. Officieren van alle vier subpopulaties zien bijvoorbeeld graag een verdere ontwikkeling van het aspect 'beheersen' (scores tussen 7,0 t/m 7,7). Ook het aspect 'koersbepalen' zou verder ontwikkeld moeten worden (scores tussen 7,0 en 7,1). Opvallend genoeg deelt de groep mariniers uit het operationele domein deze wens niet (6,6). De officieren van het bestuurlijke domein zien ook nog een

ontwikkelpunt in het aspect 'vernieuwen' (7,1 voor zowel mariniers als vloot).

Wat betreft het deelaspect 'regelen' geven de officieren aan zich juist niet verder te willen ontwikkelen. Blijkbaar is dit nu al voldoende ontwikkeld en geven de officieren aan geen verdere taak voor zichzelf te zien in het (nog) beter werkafspraken maken, coördineren etc.. Ten aanzien van resultaatgerichtheid is er een relatief groot verschil tussen 'presteren' en 'koers bepalen'. Voor dit laatste aspect geven de officieren uit dit onderzoek aan dat ze zich verder willen ontwikkelen. Een dergelijk groot verschil treffen we ook aan bij burgergericht. Een lage score op 'vernieuwen' en een hoge score op 'verkennen'.

Het is opvallend dat met name de kwadranten resultaat-, structuur- en collegagericht prominent in de resultaten van de zelftest vertegenwoordigd zijn. Dit kan mogelijk verklaard worden uit het gegeven dat juist deze kwadranten terugkomen in de leiderschapsvisie van de Koninklijke Marine en in de definitie van leiderschap die het ministerie van Defensie hanteert. In het licht van het door ons gehanteerde kwadrantenschema lijkt de definitie slechts één kwadrant te bestrijken; dat van resultaatgericht leiderschap en dan met name het 'koersbepalen'. Men spreekt namelijk over richting geven, inspireren en focus op resultaat. Daarnaast richt de leiderschapsvisie van de Koninklijke Marine

### **uit onderzoek blijkt dat officieren het niet bijzonder nodig vinden om hun eigen leiderschap qua mensgerichtheid en taakgerichtheid te veranderen**

zich vooral op het 'mensgerichte' en 'taakgerichte' vlak. In het licht van het kwadrantenschema komt dit vooral overeen met het 'collegagerichte' respectievelijk het 'structuurgerichte' en 'resultaatgerichte' kwadrant. Uit het onderzoek komt ook naar voren dat het burgergerichte kwadrant onderbelicht is in de huidige situatie. Bij de perceptie van het gewenste leiderschap en in mindere mate ook bij de perceptie van de gewenste cultuur wordt het burgergerichte kwadrant echter wel aangegeven als ontwikkelrichting. Voor de Koninklijke Marine zou dit aanleiding kunnen zijn om dit aspect nader te onderzoeken.

Geconcludeerd kan worden dat de officieren van de Koninklijke Marine iets andere patronen laten zien dan de gemiddelde overheidsmanager, zoals dat uit eerder onderzoek naar voren is gekomen. Het wat positievere beeld dat de officieren uit dit onderzoek hebben van de huidige organisatiecultuur ten opzichte van het beeld dat de gemiddelde overheidsmanager heeft, kan misschien verklaard worden door het gesloten personeelsysteem, de interne opleiding en manier van leven (verwevenheid werk-privé, veelvuldige uitzendingen, geen negen-tot-vijf mentaliteit) bij de Koninklijke Marine.

Bovendien zijn officieren uitvoerig getest en gekeurd (zowel psychologisch als fysiek), voordat ze toegelaten kunnen worden tot de officiersopleiding. Dit kan een grotere betrokkenheid bij en meer trots op het werk creëren dan bij andere overheidsinstanties. Wellicht projecteert de leidinggevende het positieve beeld dat hij van zichzelf heeft ook op de organisatie (zij het in iets mindere mate). Blijkbaar wegen deze aspecten zwaarder dan de in het

voorgaande genoemde verwachtingen die samenhangen met verschillen in de aard van de werkzaamheden.

Dat er geen grote verschillen bestaan binnen de groep officieren uit dit onderzoek wat betreft perceptie van cultuur en leiderschap kan misschien verklaard worden omdat de officieren tijdens de officiersopleiding samen opgeleid zijn. Daarnaast is er bij de Koninklijke Marine sprake van een dynamisch personeelsbeleid, waarbij men in principe een aantal jaar geplaatst is op een functie en vervolgens weer doorstroomt. Hierbij wisselen operationele en bestuurlijke plaatsingen elkaar af. Dit kan er voor zorgen dat men meer gewend is om zich snel aan te passen aan de omstandigheden van de specifieke functie.

Dat de officieren zichzelf en de organisatiecultuur toch wel verder willen ontwikkelen op het gebied van het burgergerichte kwadrant – ook al wijst een score van 6,6 in de kolom 'Leiderschap gewenst' niet direct op de ambitie van een voortrekkersrol – kan niet direct verklaard worden. Mogelijk heeft dit te maken met een neiging om meer aan verwachtingsmanagement te willen doen. Inspelen op datgene wat de burger wil van de Marine voor zijn belastinggeld. Ook dit zou echter nader onderzocht moeten worden.

### Conclusie en aanbeveling

Samenvattend zien officieren de Koninklijke Marine in het algemeen vooral als een regelgerichte organisatie, terwijl zij een positieve perceptie hebben van hun eigen leiderschap, vooral van hun eigen taakgerichtheid en mensgerichtheid. Gezien de betrekkelijk lage scores in de vierde kolom van de uitkomstentabel vinden zij het niet bijzonder nodig om hun eigen leiderschap qua mensgerichtheid en taakgerichtheid te veranderen. Dat is wel een interessant gegeven, omdat een versterking van de mensgerichtheid in balans met de taakgerichtheid voor de Koninklijke Marine speerpunt van beleid is op het gebied van leiderschap.

En, zoals in het voorgaande gesteld op basis van actuele theoretische inzichten: een verandering van cultuur komt vooral tot stand waar leidinggevendend bereid zijn om hun eigen gedrag te veranderen. Gedrag roept gedrag op. In onze ogen verdient het daarom aanbeveling om in het kader van de communicatie over de gewenste cultuurverandering en in het kader van de opleiding en training van leidinggevendend met name aandacht te schenken aan de persoonlijke veranderbereidheid, overigens niet alleen die van het middenkader maar – als onze theorie klopt – juist óók die van de hoogste leiding. ←

**Prof. dr. H. (Harrie) Aardema is partner bij het organisatieadviesbureau BMC en bijzonder hoogleraar publiek management aan de Open Universiteit Nederland.**

**Ing. R.L. (Robert) van Riel MSc is districtshoofd bij Rijkswaterstaat, officier reservist specifieke deskundigheid bij het Korps Mariniers en voorheen werkzaam bij de bestuursstaf van het ministerie van Defensie (2006-2009) en officier (1997-2006) bij de Koninklijke Marine.**

### Noten

- 1 Strategische Kaart 2010-2013, Visie Militair-maritiem Leiderschap Koninklijke Marine 2011-2020.
- 2 R.L. van Riel, 'Leiderschap en cultuur bij de Koninklijke Marine', Open Universiteit, 2011.
- 3 H. Aardema, 'Voorbij de hypocritie: innovatiekansen voor volksvertegenwoordigers en mensen om hen heen', Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2010.
- 4 Oorspronkelijk komt het model voort uit het onderzoek naar effectiviteit bij organisaties door Quinn en Rohrbaugh (1983), maar is inmiddels, door nader onderzoek, verder verfijnd en uitgewerkt door onder andere Quinn (1988 en 1999). Het model kent meerdere toepassingen; het kan zowel gebruikt worden als diagnose-instrument voor cultuur als ook leiderschapsstijl. Het model is door verschillende onderzoekers gebruikt en toegepast (o.a. Duschooten-de Maat (2004), Kotzian (2009) en Aardema (2010)).
- 5 Zie o.m. J.M.D. Essens & J.P. van der Meer, 'Leiderschap in de Comprehensive Approach', in: *Carré 1* (2009) 16-20; 2009, A. Amit, M. Popper, R. Gal, 'Motivation to lead: Research on the motives for undertaken leadership roles in the Israel Defense Forces (IDF)', in: *Military Psychology* 19(3) (2007) 137-160; 2007; S. Dalenberg, *Leiderschap: selectie en ontwikkeling* (Den Haag, Commando Dienstencentrum gedragswetenschappen, 2010); M.P. Earnhardt, Testing a servant leadership theory among United States military members, in: *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 1 (2008) (2) 14-24.
- 6 Aardema 2004 en 2010.
- 7 Bijvoorbeeld Bovens 2006, Belbin 1993, Schouw en Tops 1998.
- 8 Zie ook bijv. R.E. Quinn, S.R. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath & L.S. St.Clair, *Handboek managementvaardigheden* (Den Haag, SDU, 2008, 4e editie) en J.R. Tompkins, *Organization Theory and Public Management* (Belmont, Thomson Wadsworth, 2005).
- 9 Ministerie van Defensie, werkgroep Staal 2007.
- 10 *Eerlijk en duidelijk, moedig, empathisch en in verbinding, dienstbaar naar team – collega's en taak, bezieling, authenticiteit* (CZSK 2007: 7).
- 11 Aardema 2005.
- 12 De Rotte 2010.
- 13 De focus ligt hierbij op officieren uit de dienstvakken; Zeedienst, Mariniers, Technische dienst, Elektrotechnische dienst en Administratie. Dit is ook indeling die bij de NDLA gehanteerd wordt. Horizontale instromers als officieren-arts, tandarts, apotheker, bijzondere diensten en predikant/aalmoezenier worden in het onderzoek niet meegenomen. Dit zijn vaak specialisten zonder echte leidinggevende taken.
- 14 Op basis van personeelsbestand Koninklijke Marine dd. 1-3-2011.
- 15 H. Aardema, *Voorbij de hypocritie: innovatiekansen voor volksvertegenwoordigers en mensen om hen heen* (Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2010); R.E. Quinn & J. Rohrbaugh, 'A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis', in: *Management Science* (1983) (Vol. 29, No. 3, March) 363-377; S.K. Cameron & R.E. Quinn, *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur* (Schoonhoven, Academic Service, 1999).
- 16 De test kon – desgewenst anoniem – via internet worden ingevuld, zie: <http://bmc.monito.net/publiekleiderschap/>.
- 17 Lees voor 'hij': hij of zij.
- 18 De totaalscores van de officieren uit dit onderzoek laten andere resultaten zien dan de totaalscores van de gemiddelde publieke manager. De test is vanaf voorjaar 2010 tot en met januari 2012 door in totaal 2304 respondenten ingevuld. Dit zijn over het algemeen publieke managers die elders in Nederland bij de (semi-)overheid werkzaam zijn, hetzij bij departementen, hetzij bij lagere overheden of uitvoerende diensten en organisaties. Gezien het relatief grote aantal en de grote spreiding kunnen we in dat verband min of meer spreken van 'de gemiddelde publieke manager in Nederland'.