

Organisatiecultuur en transformationeel leiderschap bij de Koninklijke Luchtmacht

Een onderzoek naar organisatiecultuur en transformationeel leiderschap bij de Koninklijke Luchtmacht



Naam: Michiel van Gaal

Studentnummer: 664171

Opleiding: Erasmus Universiteit Rotterdam

Eerste lezer: Sandra van Thiel

Tweede lezer: Jolien Grandia

Datum: 31 juli 2024

Woorden: 11989

VOORWOORD

Voor u ligt de scriptie “Organisatiecultuur en transformationeel leiderschap bij de Koninklijke Luchtmacht”. Dit onderzoek heeft 5 maanden geduurd in het kader van het afronden van de master bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit. Met dit onderzoek is er inzicht verkregen over de organisatiecultuur en transformationeel leiderschap bij verschillende squadrons binnen de Koninklijke Luchtmacht.

Door mijn scriptiebegeleider Sandra van Thiel ben ik tijdens het schrijven van mijn scriptie een nieuwe weg ingeslagen, namelijk kwantitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek is een onderzoek benadering, waarin ik me in het begin niet thuis voelde. Door me te verdiepen in deze benadering heb ik veel kennis opgedaan en is er een resultaat neergezet waar ik trots op ben. Door doorzettingsvermogen en vertrouwen in het proces is deze periode zeer leerzaam geweest.

Ik wil graag mijn stagebegeleider vanuit de Koninklijke Luchtmacht, Maria Alta, erg bedanken voor haar begeleiding. Vanaf het begin heeft zij mij het vertrouwen gegeven in een leerzaam en succesvol proces. Ook wil ik graag mijn scriptiebegeleider Sandra van Thiel bedanken. Mevrouw Van Thiel wist me altijd de juiste richting op te duwen, wanneer ik ondersteuning nodig had en ik heb haar begeleiding als zeer professioneel en prettig ervaren. Daarnaast is het belangrijk om squadron 980, 301 en 322 te bedanken voor de bijdragen aan het tot stand komen van mijn scriptie en de gastvrijheid waarmee ik ontvangen ben. Afsluitend is het belangrijk om familie en vrienden te bedanken voor de motivatie tijdens deze periode.

Michiel van Gaal

Helmond, 19 juli 2024

SAMENVATTING

De veranderende wereldwijde veiligheidssituatie benadrukt de noodzaak van effectief leiderschap binnen de Koninklijke Luchtmacht. Samen met dit leiderschap was er de behoefte om de organisatiecultuur van verschillende squadrons te bestuderen. Het doel hiervan was om te bepalen of transformationeel leiderschap aanwezig is en passend zou zijn bij de verschillende organisatieculturen. Hierbij is er gekozen om te focussen op het onderhoudspersoneel van drie squadrons, omdat er bij de Koninklijke Luchtmacht verwacht werd dat deze van elkaar zouden verschillen en dit van invloed zou kunnen zijn op de passendheid van transformationeel leiderschap. Om antwoord te vinden op het doel van het onderzoek, is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *“Wat is volgens de Koninklijke luchtmachters van squadron 980, 322 en 301 zijn of haar organisatiecultuur en past transformationeel leiderschap hierbij?”*

Om antwoord te geven op deze onderzoeksvraag is er eerst literatuuronderzoek uitgevoerd om informatie te verzamelen over transformationeel leiderschap en de organisatiecultuur bij de luchtmacht. Vervolgens is er een survey strategie gehanteerd door middel van een enquête om transformationeel leiderschap en organisatiecultuur binnen de verschillende squadrons te onderzoeken.

De belangrijkste resultaten zijn dat bij geen enkel squadron sprake was van een dominante organisatiecultuur en dat transformationeel leiderschap slechts in gematigde vorm aanwezig was. Squadron 980 werd het meest gekenmerkt door een familie en hiërarchische cultuur. Bij squadron 322 en 301 was er het meest sprake van een markt- en familiecultuur. Er werd alleen bij squadron 980 een lichte mate van samenhang gevonden tussen de organisatiecultuur en transformationeel leiderschap. Bij de organisatiecultuur van squadron 322 en 301 werd geen samenhang gevonden.

Op basis van de resultaten wordt aanbevolen dat squadron 980 zich zou moeten richten op het bieden van support, een rolmodel en een duidelijke visie, wanneer zij meer transformationeel leiderschap zouden willen toepassen. Door de lage negatieve en positieve samenhang met de markt- en familiecultuur bij squadron 322 en 301 kan transformationeel leiderschap bij deze squadrons niet worden aanbevolen, maar ook niet worden afgeraden. Omdat dit onderzoek dus geen sterke samenhang heeft aan kunnen tonen tussen de organisatieculturen en transformationeel leiderschap, zou de Koninklijke Luchtmacht opnieuw in overweging kunnen nemen of de wens voor meer transformationeel leiderschap wel zo passend is.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	1
Samenvatting.....	2
1 inleiding	5
1.1 <i>Aanleiding.....</i>	<i>5</i>
1.2 <i>Probleemstelling.....</i>	<i>6</i>
1.3 <i>Relevantie.....</i>	<i>7</i>
1.4 <i>Leeswijzer</i>	<i>8</i>
2 Theoretisch kader.....	9
2.1 <i>Transformationeel leiderschap.....</i>	<i>9</i>
2.2 <i>De organisatiecultuur bij de luchtmacht</i>	<i>12</i>
2.2.1 <i>Het concurrerende waarden model</i>	<i>13</i>
2.3 <i>Leiderschap en organisatiecultuur</i>	<i>15</i>
2.4 <i>Conceptueel model.....</i>	<i>17</i>
3 Onderzoeksopzet	18
3.1 <i>Onderzoeksstrategie.....</i>	<i>18</i>
3.2 <i>Operationalisatie.....</i>	<i>19</i>
3.3 <i>Onderzoekspopulatie.....</i>	<i>21</i>
3.4 <i>Betrouwbaarheid en validiteit.....</i>	<i>22</i>
3.5 <i>Analyse</i>	<i>23</i>
3.6 <i>Pilot</i>	<i>23</i>
3.7 <i>Ethische overwegingen.....</i>	<i>24</i>
4 Analyse en resultaten.....	25
4.1 <i>Respondenten.....</i>	<i>25</i>
4.2 <i>Schaalbetrouwbaarheid</i>	<i>26</i>
4.3 <i>Wat is de organisatiecultuur van de verschillende squadrons?.....</i>	<i>27</i>
4.4 <i>Is er sprake van transformationeel leiderschap bij de verschillende squadrons?.....</i>	<i>29</i>
4.5 <i>Verband tussen transformationeel leiderschap en de organisatiecultuur van de verschillende squadrons.....</i>	<i>32</i>
5 Conclusie.....	34
5.1 <i>Deelvragen</i>	<i>34</i>
5.1.1 <i>Wat is er bekend over transformationeel leiderschap?</i>	<i>34</i>
5.1.2 <i>Wat is er bekend over een organisatiecultuur bij de luchtmacht?</i>	<i>35</i>
5.1.3 <i>Hoe wordt in de literatuur leiderschap in verband gebracht met organisatiecultuur?</i>	<i>35</i>

5.1.4	Wat is de organisatiecultuur van de verschillende squadrons?	35
5.1.5	Is er sprake van transformationeel leiderschap bij de verschillende squadrons?	36
5.2	<i>Hoofdvraag</i>	36
5.3	<i>Discussie</i>	37
5.4	<i>Aanbevelingen</i>	39
Bibliografie		40
Bijlagen.....		45
<i>Bijlage 1: OCAI</i>		<i>45</i>
<i>Bijlage 2: MLQ-vragenlijst Nederlandse versies</i>		<i>46</i>
<i>Bijlage 3: MLQ-vragenlijst Engelse versies</i>		<i>48</i>
<i>Bijlage 4: Vragenlijst</i>		<i>49</i>
<i>Bijlage 5: Tabellen schaalbetrouwbaarheid</i>		<i>53</i>
<i>Bijlage 6: Syntax</i>		<i>54</i>

1 INLEIDING

1.1 AANLEIDING

“Afschrikken, verdedigen en indien nodig keihard terugslaan. We zullen wel moeten.” Met deze woorden werd er door Luitenant-Generaal André Steur gesproken tijdens de viering van het 70-jarig bestaan van de Koninklijke Luchtmacht als zelfstandig krijgsmachtdeel. Hiermee verwees Steur naar de behoorlijk veranderende wereld (Defensie, 2023). Sinds 24 februari 2022 is oorlogsvoering weer terug op het Europese continent door de Russische aanval op Oekraïne (Rijksoverheid, 2024a). Ook al heeft dit nationaal nog geen ontwrichting veroorzaakt, de nationale veiligheid staat wel onder druk en het conflict tussen het Westen en Rusland zal voortduren (NCTV, 2023). De veiligheidsuitdagingen beperken zich niet alleen tot Europa maar zijn veel breder, zoals de situatie in het Midden-Oosten en Indo-Pacific. Geloofwaardige afschrikking tegen mogelijke vijanden is hierdoor noodzakelijk (Steur, 2023). Echter wanneer deze afschrikking niet effectief is, dient de Koninklijke Luchtmacht als onderdeel van Defensie direct toe te kunnen slaan om zichzelf te verdedigen. Hiervoor is het noodzakelijk dat leiderschap bij de krijgsmacht op orde is (Ibid.).

Op het gebied van leiderschap en de Koninklijke Luchtmacht schrijft de literatuur transformationeel leiderschap voor als meest effectieve vorm (Hebing, 2022). Al vele jaren wordt transformationeel leiderschap door defensie omarmd (Schroeder, 2011). Transformationele leiders motiveren volgers door het bieden van een rolmodel, schetsen een duidelijke visie en helpen met het formuleren en behalen van verschillende doelen (Bass, 1985). Het is een open systeem theorie en universeel van aard en zou dus in zeer diverse situaties effectief kunnen zijn. In de literatuur is er beperkte informatie te vinden over de organisatiecultuur van de luchtmachter bij de Koninklijke Luchtmacht. In de context van de U.S. Air Force wordt wel gesproken over een onderscheid van de Amerikaanse luchtmacht ten opzichte van andere Amerikaanse krijgsmachten door het grotere belang van technologie (Thomas, 2012). Bovendien heeft dit de aard van de luchtmacht gevormd. In de literatuur wordt er gesproken over een adaptieve krijgsmacht, waarbij flexibiliteit vereist is (Knops, Vuijk, & Eijssink, 2016). Bovendien wordt in een rapport over de U.S. Air Force door Cochran et al. (2023) de noodzaak van de multi-capabele luchtmachter benadrukt om wendbare combat werkgelegenheid mogelijk te maken. Hierbij is innovatie, flexibiliteit en aanpassingsvermogen vereist. De organisatiecultuur en leiderschap zijn hierbij van grote invloed (Anning-Dorson, 2021).

Met de luchtmachter wordt in dit onderzoek het onderhoudspersoneel bedoeld van vliegtuigen en helikopters. Binnen vliegbases wordt onderscheid gemaakt tussen squadrons die in groepen verschillende taken uitvoeren. Vliegtuigen en helikopters worden voor lange termijn onderhouden bij squadron 980 op Woensdrecht (Koninklijke Luchtmacht, 2024a). Hier vindt het complexe onderhoud plaats, zoals het ontmantelen van vliegtuig.

Op vliegbasis Leeuwarden is squadron 322 gevestigd (Koninklijke Luchtmacht, 2024b). Squadron 322 is als operationeel squadron voor het F-35 jachtvliegtuig verantwoordelijk voor de inspectie en reparatie op korte termijn, voordat het vliegtuig de lucht in gaat (hierna lijn onderhoud). Op vliegbasis Gilze-Rijen is operationeel squadron 301 gevestigd (Koninklijke Luchtmacht, 2024c). Squadron 301 is voor het lijn onderhoud verantwoordelijk voor de Apache. Er is specifiek voor deze squadrons gekozen omdat wordt verwacht dat zij qua organisatiecultuur van elkaar verschillen. Squadron 980 is namelijk in de keten een stuk verder van de operatie verwijderd dan squadron 322 en 301 (Alta, persoonlijke communicatie, 4 maart 2024). Hierdoor kan het zijn dat een leiderschapsstijl bij de ene squadron passender is dan bij de andere. Leiderschap wordt namelijk sterk in verband gebracht met een organisatiecultuur (Bass & Avolio, 1993).

1.2 PROBLEEMSTELLING

Dit onderzoek zal ingaan op transformationeel leiderschap en de organisatiecultuur van de Koninklijke Luchtmacht en zal zich specifiek richten op het onderhoudspersoneel van squadron 980, 322 en 301. Het onderzoek zal zich focussen op de Koninklijke Luchtmacht van Nederland, dat als onderdeel van de Nederlandse krijgsmacht onder het Ministerie van Defensie valt (Ministerie van Defensie, z.d.). Het onderzoek zal prescriptief van aard zijn en hanteert een survey strategie. Eerst zal er een literatuuronderzoek uitgevoerd worden. Vervolgens zal er met een enquête worden getracht antwoord te geven op de onderzoeksvraag: *"Wat is volgens de Koninklijke luchtmachters van squadron 980, 322 en 301 zijn of haar organisatiecultuur en past transformationeel leiderschap hierbij?"*

Om tot beantwoording van de hoofdvraag te komen, wordt er invulling gegeven aan diverse deelvragen:

- 1. Wat is er bekend over transformationeel leiderschap?
- 2. Wat is er bekend over een organisatiecultuur bij de luchtmacht?
- 3. Hoe wordt in de literatuur leiderschap in verband gebracht met organisatiecultuur?
- 4. Wat is de organisatiecultuur van de verschillende squadrons?
- 5. Is er sprake van transformationeel leiderschap bij de verschillende squadrons?

Deelvraag 1, 2 en 3 zijn theoretisch van aard en zullen beantwoord worden door middel van literatuuronderzoek. Deelvraag 4 en 5 zullen in de empirie onderzocht worden met behulp van een enquête.

1.3 RELEVANTIE

Het onderzoek is zowel maatschappelijk, wetenschappelijk als bestuurlijk relevant. Het tracht een bijdrage te leveren aan het effectief in kunnen zetten van luchtmachters om de veiligheid van Nederland en de grenzen van de NAVO te waarborgen. De NAVO is een militaire samenwerking tussen 32 landen, waar Nederland deel van uitmaakt (Ministerie van Defensie, z.d.). De eerder beschreven veiligheidsuitdagingen leiden ertoe dat de Koninklijke Luchtmacht als onderdeel van Defensie klaar dient te zijn om hun kerntaak te leveren. De Koninklijke Luchtmacht zorgt namelijk voor veiligheid vanuit de lucht, zowel op nationaal niveau als in andere NAVO-lidstaten (Rijksoverheid, 2023). De focus van de Koninklijke Luchtmacht ligt dan ook op wat nodig is om vanavond te kunnen vechten, als de situatie dit vereist. De huidige veiligheidssituatie heeft in begin 2024 zelfs ertoe geleid dat 5000 Nederlandse militairen ingezet worden bij de grootste NAVO-oefening sinds de Koude Oorlog (RTL Nieuws, 2024). Hierbij wordt er getraind om de lidstaten zo effectief mogelijk te kunnen verdedigen, wanneer de situatie hierom vraagt. Een juiste fit tussen een organisatiecultuur en leiderschap kan zorgen voor prestatie verbeteringen, waardoor veiligheid effectiever gerealiseerd kan worden (Cameron & Quinn, 2006).

De wetenschappelijke relevantie is gewaarborgd door het feit het bij zal dragen aan de accumulatie van kennis betreffende leiderschap en de organisatiecultuur, specifiek bij de Koninklijke Luchtmacht. Vooral transformationeel leiderschap wordt door diverse studies omarmd door de positieve effecten ervan (Antonakis & House, 2013; Northouse, 2015). Op internationaal niveau en specifiek binnen de U.S. Air Force is ook aangetoond dat transformationeel leiderschap een bijdrage levert aan het verhogen van werkbeleving en resultaten (Arenas, Tucker, & Connelly, 2017). Onderzoek binnen de Koninklijke Luchtmacht is beperkt. Een onderzoek binnen het Air Mobility Command, dat binnen de Koninklijke Luchtmacht onder andere verantwoordelijk is voor militaire luchttransport en humanitaire missies, toont aan dat transformationeel leiderschap het meest samenhangt met volgers tevredenheid, extra inzet en effectiviteit (Hebing, 2022). Dit onderzoek kan een extra bijdrage leveren aan de beperkte kennis over leiderschap bij de Koninklijke Luchtmacht.

Ook is dit onderzoek bestuurskundig relevant. Leiderschap en personeel waar dit onderzoek zich op richt zijn belangrijke thema's binnen de publieke sector (Van Wart & Medina, 2023) en een interdisciplinaire discipline als bestuurskunde (Van Thiel, 2007). De accumulatie van kennis binnen deze thema's zorgt er ook voor dat de Koninklijke Luchtmacht als publieke organisatie effectiever bestuurd kan worden. Ook gaat na lang bezuiniging de regering meer geld uitgeven aan Defensie. De defensiebegroting groeit namelijk naar 21,4 miljard in 2024 waarmee een hogere prioriteit wordt gegeven aan een goed functionerende krijgsmacht. Hierdoor kunnen eenheden sneller en vaker ingezet worden (Rijksoverheid, 2024b).

1.4 LEESWIJZER

Het tweede hoofdstuk bestaat uit het theoretisch kader met richtinggevend betoog waarin inzicht gegeven wordt over de bestaande kennis waaruit een conceptueel model voortvloeit. Het derde hoofdstuk gaat in op de methodologische verantwoording van de opzet en uitvoering van het onderzoek. De kernvariabelen worden hierin geoperationaliseerd en er wordt toegelicht welke methode gebruikt zal worden om de operationalisatie in de empirie te onderzoeken. Vervolgens zullen in hoofdstuk 4 de bevindingen als onderzoeksresultaten worden gepresenteerd en zullen deze geanalyseerd worden. Het onderzoek zal in hoofdstuk 5 afsluiten met een conclusie, discussie en aanbevelingen.

2 THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van dit onderzoek uiteengezet. Eerst wordt er ingegaan op het wetenschappelijk veld van leiderschap, waarbij verdieping wordt gegeven aan transformationeel leiderschap. Vervolgens zal het onderzoek ingaan op de organisatiecultuur bij de luchtmacht en het verband tussen leiderschap en een organisatiecultuur.

2.1 TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

Leiderschap is essentieel voor een organisatie, omdat het veel invloed heeft op de resultaten van een organisatie en het gedrag van medewerkers (Hebing, 2022). Zo ook bij de Koninklijke Luchtmacht. Yukl (2006) beschrijft leiderschap als: "het proces van het beïnvloeden van anderen om te begrijpen en het eens te worden over wat er moet worden gedaan en hoe het moet worden gedaan, en het proces van het faciliteren van individuele en collectieve inspanningen om gedeelde doelstellingen te bereiken" (Yukl, 2006, p. 8, mijn vertaling, MvG). Deze definitie is van toepassing in algemene zin en heeft niet per definitie betrekking op publieke organisaties, zoals de Koninklijke Luchtmacht. Leiderschap bij publieke organisaties wordt gedefinieerd als een proces van het bereiken van resultaten met een publieke service oriëntatie door het ontwikkelen en ondersteunen van volgers en het afstemmen van de organisatie met haar omgeving (Van Wart & Medina, 2023, p. 18). Deze definitie onderscheidt zich door het benadrukken van de afstemming met de omgeving en de publieke service oriëntatie. De context van publieke organisaties is namelijk complexer dan die van private organisaties en verschilt onder andere doordat er meerdere stakeholders zijn, met uiteenlopende belangen en door de rol van de politiek (Rainey, Fernandez, & Malatesta, 2021). Daarom is het juist bij publieke organisaties extra van belang om goede afstemming met de omgeving te bewerkstelligen. Publieke organisaties hebben een publieke taak te vervullen. Bij de Koninklijke Luchtmacht is dat onder andere veiligheid bieden op nationaal en internationaal niveau (Rijksoverheid, 2023). Van Wart en Medina (2023) benadrukken de publieke service oriëntatie, waarbij ook het leiderschap van de Koninklijke Luchtmacht deze publieke waarde dient na te streven.

Doordat leiderschap gezien wordt als een complex sociaal fenomeen zijn er ook diverse leiderschapsstijlen. Leiderschapsstijlen worden gekenmerkt door de aggregatie van karaktereigenschappen, vaardigheden en gedragingen, die direct waarneembaar zijn voor de volgers (Van Wart & Medina, 2023). Er zal nu worden ingegaan op de transformationele leiderschapsstijl die in de geschiedenis maar ook zeker in het heden een prominente rol inneemt en waarvan wordt verwacht dat het een relevant leiderschapsstijl zal zijn voor de Koninklijke Luchtmacht.

De complexe context van de Koninklijke Luchtmacht vraagt om een open systeem benadering, waarbij aanpassen aan de omgeving mogelijk is om wendbaarheid te kunnen bieden (Ministerie van defensie, 2022). Tegelijkertijd wil je als krijgsmacht ook stabiliteit om controle te kunnen houden over de kerntaken. Militaire leiders hebben veel te maken met verandering en moeten zich daaraan aanpassen, terwijl ze ook een duidelijke visie en missie uit dienen te dragen aan hun volgers (Louis, Vitucci, & Cedillo, 2005).

De transformationele leiderschapstheorie waarvan door verschillende bronnen de positieve effecten zijn aangetoond (Antonakis & House, 2013; Arenas, Tucker, & Connelly, 2017; Hebing, 2022; Judge & Piccolo, 2004; Northouse, 2015; Yammarino, Spangler, & Bass, 1993) neemt haar grootste rol in sinds 1978 (Van Wart & Medina, 2023). Deze theorie is de tegenhanger van het zogenaamde transactioneel leiderschap, gekenmerkt door de sterke focus op de relatie tussen leider en volger en de taakgerichtheid. Er zijn diverse wetenschappers die schrijven over de transformationele theorie en hebben ook hun eigen theoretische raamwerk binnen deze discipline ontwikkeld. Een voorbeeld hiervan is de Full-Range Theory of Leadership van Bass (1985). Deze theorie wordt als universeel valide en als een grote doorbraak beschouwd binnen de leiderschapstheorieën (Antonakis & House, 2013). Bovendien is dit de meest onderzochte transformationele theorie (Van Ward & Medina, 2023). Transformationeel leiderschap wordt onderverdeeld in vier dimensies (vier 'i's). Individualized consideration gaat om het bieden van de juiste support, idealized influence gaat om het bieden van een rolmodel, intellectual stimulation benadrukt het bereiken van doelen en inspirational motivation schetst een duidelijke visie (Bass, 1985). Deze theorie zou geschikt kunnen zijn voor de luchtmacht omdat het een open benadering is dat zich richt op het organisatorisch aanpassen aan de externe omgeving. Een andere theorie over transformationeel leiderschap is ontwikkeld door Kouzes en Posner (1987). Zij hebben op basis van de praktijk de Leadership Practices Inventory ontwikkeld, waarbij zij transformationeel leiderschap onderverdelen in het proces van uitdagen, inspireren met een sterke visie, andere instaat stellen te handelen, het geven van het voorbeeld en aanmoediging (Van Wart & Medina, 2023). De theorie van Kouzes en Posner (1987) wordt echter als niet theoretisch gezien, waardoor er te weinig theoretische onderbouwing is over hoe praktijken in elkaar passen. Vanwege deze beperkte theoretische onderbouwing, wordt in dit onderzoek de theorie van Bass aangehouden.

Echter is er ook algemene kritiek op de transformationele theorie (Bass & Steidlmeier, 1999; Conger, 1989; House & Howell, 1992). Diverse wetenschappers schrijven over de negatieve aspecten van charisma, wat betrekking heeft op idealized influence binnen transformationeel leiderschap. De wetenschappers gaan onder andere in op het feit dat ontzag hebben voor een leider kritiek van volgers kan verminderen. Daarnaast kan verlangen van de volgers naar acceptatie van de leider het uiten van kritiek belemmeren en overmatig vertrouwen en optimisme kan een leider blind maken voor gevaar (Gary, 2012). Er dient dus rekening gehouden te worden met het luisteren naar volgers en het open staan voor kritiek door de transformationele leider.

De transformationele theorie onderscheidt zich onder andere van de transactionele theorie door de open systeembenadering en onstabiele omgeving (Van Wart & Medina, 2023). Hierdoor kan deze stijl geschikt zijn voor de Koninklijke Luchtmacht, omdat sprake is van een onstabiele omgeving door de veranderende veiligheidssituatie (Defensie, 2023). Daarnaast bewijst een eerder onderzoek van Yammarino et al. (1993) dat transformationeel leiderschap tot betere organisatorische resultaten en werktevredenheid binnen het Amerikaanse leger leidt. Ondanks de van nature hiërarchische aard van militaire organisaties zijn ze regelmatig onderhevig aan organisatorische veranderingen. Hierbij kan er gedacht worden aan een introductie van nieuwe wapensystemen zoals de F-35 Lightning 2-jachtvliegtuig die de F-16 gaat vervangen (Ministerie van Defensie, 2024). Dit vraagt behoorlijk veel aanpassingsvermogen van onder andere het technische personeel dat gespecialiseerd is in de wapensystemen. Hierbij zou transformationeel leiderschap een oplossing kunnen bieden door het effectief kunnen realiseren van verandering (Van Wart & Medina, 2023).

Transformationeel leiderschap bevat eigenschappen die goed aansluiten bij de context van de Koninklijke Luchtmacht en het heeft zich volgens de literatuur in de context van het leger bewezen (Hebing, 2022; Kane & Tremble, 2009; Madjan & Jayasingam, 2019; Rowold, 2005; Schroeder, 2011; Shon, 2015; Yammarino, Spangler, & Bass, 1993). Daarnaast is een sterke visie, die dominant aanwezig is bij transformationeel leiderschap belangrijk voor militaire organisaties omdat het doelen en een weg vooruit biedt. Bovendien kan het veerkracht geven in complexe tijden (Fischer, 2015). Bovendien biedt transformationeel leiderschap positieve effecten op teams (Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004). Dit is belangrijk voor de Koninklijke Luchtmacht omdat teams binnen militaire organisaties als belangrijke en fundamentele blokken gezien worden (Goodwin, Blacksmith, & Coats, 2018).

2.2 DE ORGANISATIECULTUUR BIJ DE LUCHTMACHT

Er zal nu meer inzicht gegeven worden in organisatiecultuur, en dit begrip zal uiteindelijk worden toegespitst naar de context van de Koninklijke Luchtmacht.

Er bestaan diverse definities van organisatiecultuur (Cameron & Quinn, 2006; Drennan, 1992). Een eenvoudige definitie wordt gegeven door Drennan (2006). Hij omschrijft het namelijk als: “hoe dingen hier worden gedaan” (Drennan, 1992, p. 9). Daarentegen geven Cameron en Quinn (2006) een meer alomvattende omschrijving van dit construct: “de vanzelfsprekende waarden, onderliggende aannames, verwachtingen, collectieve herinneringen en definities die aanwezig zijn in een organisatie.” (Cameron & Quinn, 2006, p. 16). Vooral de ‘vanzelfsprekendheid’ zorgt ervoor dat veel organisaties moeite hebben met het identificeren en het uitleggen van hun organisatiecultuur en zijn mensen zich er vaak niet van bewust tot dat het veranderd dient te worden. Ondanks verschillende definities, is de literatuur het erover eens dat iedere organisatie een cultuur heeft (Vermillion, 1996). De omschreven definitie van Cameron en Quinn (2006) geeft een startpunt om het toe te kunnen spitsen naar de organisatiecultuur van de Koninklijke Luchtmacht.

Om de organisatiecultuur van de Koninklijke Luchtmacht te omschrijven is het interessant om de oorsprong van de luchtmacht te bekijken. Door Carl Builder (2003) worden de vroegere pioniers van de luchtmacht omschreven als een groep officieren die vliegtuigen in overweging namen als manier om de tweedimensionale aard van oorlog op de grond te overwinnen. Hierdoor vertegenwoordigde het vliegtuig het potentieel om de kern van de vijand te bestrijden zonder uitputtende oorlogen op de grond te hoeven voeren. Met andere woorden, de luchtmacht vindt haar oorsprong in het potentieel om oorlogsvoering efficiënter en effectiever te maken (Arnold, 1949). Door Thomas (2012) wordt in de context van de U.S. Air Force gesuggereerd dat de luchtmacht beschikt over hun eigen culturele identiteit. De luchtmacht als krijgsmacht verschilt daardoor van andere krijgsmachtsdelen zoals de landmacht of marine. De luchtmacht legt een grote nadruk op technologie, wat uiteindelijk de hedendaagse aard van de luchtmacht heeft gevormd. In het rapport “Culture Wars” beschrijft Luitenant-Kolonel Donnithorne (2013) de cultuur van de U.S. Air Force, specifiek de aannames en overtuigingen. Hij onderscheidt de cultuur van de luchtmacht in 5 disciplines, namelijk: *technologisch gericht*, *autonoom beslissend*, *toekomst gericht*, *zelfbewust en beroepstrouw*. *Technologisch gericht* wordt hierbij als eerst genoemd, omdat het de belangrijkste beschrijving van de luchtmacht is (Donnithorne, 2013; Thomas, 2012). De technologische kern biedt de basis waarvan de andere disciplines zijn afgeleid. Ook kenmerkt *autonome besluitvaardigheid* de luchtmacht wat betrekking heeft op het feit dat mede door de technologie van vliegtuigen “de luchtmacht kan doen wat andere krijgsmachten niet kunnen doen” (Donnithorne, 2013, p. 31, mijn vertaling, MvG). Hierbij is autonomie vereist om het potentieel te benutten. Ook zorgt de technologische kern voor *toekomstgerichtheid*. Mogelijke vijanden ontwikkelen zich snel, waardoor de luchtmacht zich moet richten op de onbekende toekomst.

“De luchtmacht moet vandaag systemen van de volgende generatie nastreven om klaar te zijn voor morgen” (Donnithorne, 2013, p. 32, mijn vertaling, MvG). Als jongste krijgsmachtdeel heeft de luchtmacht altijd hard gevochten voor eigen identiteiten en legitimiteit. Deze zoektocht heeft geleid tot een groter zelfbewustzijn van de positie van de luchtmacht binnen de krijgsmacht, waardoor *zelfbewustzijn* typerend is voor de cultuur van de luchtmacht (Ibid.). De laatste kenmerkende discipline werd opgemerkt door Smith (1998). Hij merkte een hoge mate van *beroepsloyaliteit* op ten opzichte van institutionele loyaliteit, omdat de luchtmacht is opgebouwd rondom wapensystemen, waardoor een loyale band naar die systemen ontstaat in plaats van het instituut.

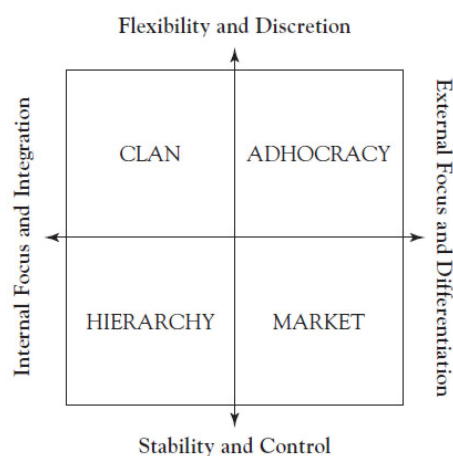
2.2.1 HET CONCURRERENDE WAARDEN MODEL

De definitie van organisatiecultuur van Cameron en Quinn (2006) zal in dit onderzoek worden aangehouden. Zij hebben een model ontwikkeld om organisatieculturen te kunnen beoordelen die zij het “concurrerende waarden model” noemen. Zie figuur 1 voor dit model. Het model is ontwikkeld vanuit onderzoek naar de belangrijkste indicatoren die kenmerkend zijn voor effectieve organisaties. Deze indicatoren werden geanalyseerd door Quinn en Rohrbaugh (1983) om patronen en cluster te identificeren.

Zij identificeerden twee dimensies die kunnen worden onderverdeeld in vier clusters. Een dimensie maakt het onderscheid tussen flexibiliteit, vrijheid van handelen en dynamiek ten opzichte van stabiliteit, orde en controle. Sommige organisaties zijn dus het effectiefst als zij zich aanpassen en andere als ze stabiel zijn (Cameron & Quinn, 2006). De andere dimensie maakt een onderscheid tussen aan de ene kant interne gerichtheid, integratie en eenheid en aan de andere kant externe gerichtheid differentiatie en rivaliteit. De twee beschreven dimensies vormen vier clusters die indicatoren omvatten en daarmee het fundament vormen voor de effectiviteit van een organisatie.

Figuur 1

Het concurrerende waarden model van Cameron en Quinn (2006)



De vier clusters vormen verschillende cultuurtypes. Er moet wel benadrukt worden dat het ene cultuurtype de andere niet uitsluit (Deshpande, Farley, & Webster, 1993).

Organisaties of onderdelen binnen organisaties kunnen dus kenmerken van de verschillende cultuurtypes bevatten. Eén van de vier is wel dominant.

A Hiërarchische cultuur

De hiërarchische cultuur, ook wel beheerscultuur genoemd, wordt gekenmerkt door de waarden: efficiëntie, tijdigheid, consistentie en gelijkmatigheid (Cameron & Quinn, 2006). Een vaste hoeveelheid regels zorgt voor de noodzakelijke interne stabiliteit.

B Marktcultuur

De marktcultuur, ook wel concurreercultuur genoemd, wordt gekenmerkt door de waarden: marktaandeel en het behalen van doelen en winst (Ibid.). Deze cultuur is sterk extern en resultaatgericht om de waarden te kunnen verwezenlijken.

C Familiecultuur

De familiecultuur, ook wel samenwerkingscultuur genoemd, wordt gekenmerkt door de waarden: inzet, communicatie en ontwikkeling (Ibid.). Deze cultuur wordt gekenmerkt door flexibiliteit en interne focus om empowerment en betrokkenheid te realiseren.

D Adhocratie cultuur

De adhocratie cultuur, ook wel creëercultuur genoemd, wordt gekenmerkt door de waarden: innovatie, transformatie en wendbaarheid (Ibid.). Leiders zijn binnen deze cultuur gedreven door innovatie en combineren informele sturing met externe focus.

Zoals eerder vermeld kan er binnen een organisatie sprake zijn van verschillende culturen (Cameron & Quinn, 2006). Op deze manier kan er verschil in culturen bestaan tussen bijvoorbeeld squadrons binnen de Koninklijke Luchtmacht omdat zij verschillen in werkzaamheden en daardoor ook kunnen verschillen in waarden, aannames, verwachtingen, herinneringen en definities. De ontwikkeling van deze verschillende culturen wordt ook als natuurlijk verschijnsel gezien, waar vrijwel alle organisaties mee te maken hebben (Pepper, 1995). Echter bevatten deze zogenaamde subculturen naast hun eigen kenmerken ook kenmerken van de cultuur van de hele organisatie (Alpert & Whetten, 1985). Hierdoor vormen de gemeenschappelijke kenmerken een overkoepelende cultuur dat kenmerkend is voor de gehele organisatie (Cameron & Quinn, 2006). Echter wanneer er kritische naar subculturen gekeken wordt, kunnen subculturen de organisatorische doelen ook belemmeren, wanneer leden van de subculturen alleen op hun eigen specialiteit gefocust zijn en te weinig de organisatorische doelen nastreven (Thomas, 2012).

2.3 LEIDERSCHAP EN ORGANISATIECULTUUR

Er zal nu verder verdieping gegeven worden aan het verband tussen leiderschap en een organisatiecultuur. Diverse onderzoekers schrijven over dit verband (Bass & Avolio, 1993; Cameron & Quinn, 2006; Hartnell & Walumbwa, 2011; Kargas & Varoutas, 2015; Ogbonna & Harris, 2000; POPA, 2022; Xenikou & Simosi, 2006). “De cultuur van een organisatie ontwikkelt zich voor een groot deel vanuit het leiderschap, terwijl de cultuur van een organisatie ook van invloed kan zijn op de ontwikkeling van het leiderschap.” (Bass & Avolio, 1993, p. 112, mijn vertaling, MvG). Dit citaat geeft duidelijk het verband en afhankelijkheid aan tussen leiderschap en een organisatiecultuur. Ook POPA (2022) sluit zich bij het citaat aan door te suggereren dat cultuur leiderschap vormgeeft en leiderschap ook de cultuur vormgeeft. Leiderschap en organisatiecultuur worden dus gezien als zeer belangrijke elementen waarmee organisaties een duurzaam voordeel kunnen behalen (Kargas & Varoutas, 2015). Bovendien is er sprake van een sterk significante relatie tussen beide variabelen. Ook Cameron en Quinn (2006) leggen het verband uit tussen deze factoren en leggen uit dat het gedrag van leidinggevende sterk van invloed is op verandering van de organisatiecultuur. Zij hebben namelijk aangetoond dat een leider vaker succesvol is, wanneer leiderschap aansluit bij de organisatiecultuur. Wanneer er echter geen juiste fit bestaat tussen leiderschap en de organisatiecultuur kan dit leiden tot onduidelijkheid voor de volger en gebrek aan onderlinge integratie en afstemming (Ibid.) Wanneer er dus een juiste fit gevonden kan worden tussen leiderschap en organisatiecultuur kan dit leiden tot prestatie verbeteringen. Er kan dus geconcludeerd worden dat er een directe relatie bestaat tussen leiderschap en organisatiecultuur.

Cameron en Quinn (2006) leggen zelf ook een relatie tussen hun cultuurtypes en het leiderschap dat daarbij past op basis van wat volgers als de meest succesvolle leiders ervaren binnen hun cultuur. Wanneer er bijvoorbeeld sprake is van een familiecultuur past daar een faciliterende leider, mentor en team builder bij. In een marktcultuur is een competitieve leider die goed is in het produceren van resultaten het meest effectief. Daarentegen is een innovatieve, ondernemende en visionaire leider het meest effectief in een adhocratie en zou in een hiërarchische cultuur een coördinerende, organiserende en controlerende leider het meest effectief zijn.

Specifiek over de relatie tussen transformationeel leiderschap en een organisatiecultuur beweren Hartnell en Walumbwa (2011) dat leiderschap de organisatiecultuur op vier manieren beïnvloedt. Ten eerste nemen transformationele leiders strategische besluiten die van invloed zijn op de organisatorische strategie, structuur en competitieve landschap. Ten tweede inspireren ze volgers door hun visie en charisma om zich te identificeren met de missies en doelen van de organisatie. Ten derde geven transformationele leiders aandacht aan successen die behaald zijn en linken dat aan culturele waarden.

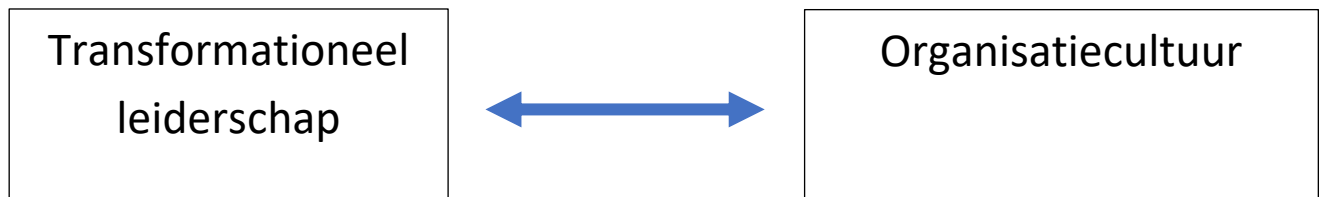
Als laatste herkennen en belonen transformationele leiders volgers die met succes de wenselijke waarden laten zien. In relatie tot het concurrerende waarden model van Cameron en Quinn (2006) wordt er verwacht dat transformationeel leiderschap de meest opvallende invloed heeft op de familiecultuur, marktcultuur en adhocratie cultuur (Ogbonna & Harris, 2000; Xenikou & Simosi, 2006). Aan de andere kant zouden transformationele leiders een minder belangrijke rol hebben in hiërarchische culturen, omdat kenmerken van transformationeel leiderschap inconsistent zouden zijn met die van de hiërarchische cultuur. Hieruit kan dus opgemerkt worden dat volgens de literatuur transformationeel leiderschap niet specifiek bij één type cultuur past.

2.4 CONCEPTUEEL MODEL

Het conceptueel model is gebaseerd op basis van de bovenstaande theorie. Er zal in de empirie onderzocht worden van welk cultuurtype er sprake is bij de verschillende squadrons. Bovendien wordt er onderzocht of er sprake is van transformationeel leiderschap en of de cultuurtypes daarbij passen.

Figuur 2

Conceptueel model



3 ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk wordt verantwoording afgelegd over de opzet en uitvoering van het onderzoek. Als eerst wordt ingegaan op de onderzoeksstrategie, waarbij ook de methode van dataverzameling besproken wordt. Er is gekozen voor een vragenlijstonderzoek. Daarna wordt ingegaan op de operationalisatie, waarbij ook de vragenlijst wordt gepresenteerd. Vervolgens wordt er ingegaan op de onderzoekspopulatie en als laatste worden de betrouwbaarheid, validiteit, analyse, pilot en ethische overwegingen besproken.

3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE

Een passende onderzoeksstrategie is noodzakelijk om tot beantwoording van de geformuleerde onderzoeksvraag te komen. Wetenschappelijk onderzoek kan volgens diverse strategieën worden aangepakt. Dit onderzoek maakt gebruik van kwantitatief onderzoek en is deductief van aard. Er wordt gekozen voor kwantitatief onderzoek omdat er in een relatief korte tijd veel data verzameld kan worden, waardoor efficiëntie gerealiseerd wordt (Van Thiel, 2007). De onderzoeksstrategie betreft een enquête met een vragenlijst als methode om data te verzamelen over de variabelen “transformationeel leiderschap” en “organisatiecultuur”. Deze strategie geniet de voorkeur boven de interview strategie, omdat de vragenlijsten die in dit onderzoek worden gebruikt gestandaardiseerde en gevalideerde vragenlijsten zijn die zeer geschikt zijn om de genoemde variabelen te meten en deze zullen in de volgende paragraaf behandeld worden (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Bovendien is de replicatie van vragenlijsten goed voor de betrouwbaarheid en validiteit (Van Thiel, 2021). Hierdoor wordt er een zo hoog mogelijke validiteit en betrouwbaarheid gerealiseerd om gedegen onderzoeksresultaten te kunnen presenteren.

3.2 OPERATIONALISATIE

In dit onderdeel worden variabelen geoperationaliseerd. Allereerst wordt in tabel 1 transformationeel leiderschap en organisatiecultuur opgedeeld in dimensies. Daarna zal er verder verdieping worden gegeven aan de vragenlijst.

Tabel 1

Operationalisatie

Variabele	Dimensies	Schaal
Transformationeel Leiderschap = Leiderschap dat resultaten oplevert die verder gaan dan de verwachtingen door Individualized consideration, idealized influence, Intellectual stimulation en Inspirational motivation (Bass, 1985).	Individualized consideration Idealized influence Intellectual stimulation Inspirational motivation	5-punts Likertschaal <i>MLQ-vragenlijst</i> (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997)
Organisatiecultuur = “De vanzelfsprekende waarden, onderliggende aannames, verwachtingen, collectieve herinneringen en definities die aanwezig zijn in een organisatie.” (Cameron & Quinn, 2006, p. 16).	(1) Dominante kenmerken (2) Stijl van leidinggeven (3) Personeelsmanagement (4) Het bindmiddel van de organisatie (5) Strategische antecedenten (6) De belangrijke succescriteria.	0-100 schaal <i>OCAI-vragenlijst</i> (Quinn & Rohrbaugh, 1983)

Organizational Assessment Instrument (OCAI- vragenlijst)

Op basis van het concurrerende waarden model is door Quinn en Rohrbaugh (1983) een instrument ontwikkeld om een organisatiecultuur te kunnen meten, het Organizational Assessment Instrument, hierna OCAI. Door deze vragenlijst kan de organisatiecultuur worden bepaald aan de hand van 6 dimensies (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle, 2011). (1) dominante kenmerken, (2) stijl van leidinggeven, (3) personeelsmanagement, (4) het bindmiddel van de organisatie, (5) strategische antecedenten en (6) de belangrijke succescriteria. Het OCAI geniet het voordeel ten opzichte van andere instrumenten zoals het Values Survey Model van Hofstede (2013), omdat dit model niet geschikt is om subculturen binnen organisaties te meten (Hofstede & Minkov, 2013). Daarnaast wordt het OCAI door diverse onderzoekers als valide en betrouwbaar gezien (Howard, 1998; Quinn & Spreitzer, 1991; Yeung, Brockbank, & Ulrich, 1991). Ook is de vragenlijst met 24 items beknopt te noemen en dus handig in de praktijk. Elke dimensie bestaat uit 4 stellingen waarbij de huidige en gewenste organisatiecultuur wordt gemeten. In dit onderzoek zal alleen de huidige organisatiecultuur gemeten worden, omdat er geen relevantie zit in het in kaart brengen van de gewenste organisatiecultuur. Bij deze vragenlijst wordt er gebruikgemaakt van een schaal waarbij 100 punten per cultuurtype te verdelen zijn. In bijlage 1 is de OCAI-vragenlijst te vinden.

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-vragenlijst)

Transformationeel leiderschap zal gemeten worden door middel van de MLQ-vragenlijst. De MLQ-vragenlijst wordt gezien als een van de meest gebruikte en gevalideerde instrumenten van leiderschap (Tejeda, 2001). Bovendien kan het gebruikt worden binnen verschillende organisatieculturen (Bass, 1998). De vragenlijst is al door diverse onderzoekers gebruikt (Bagheri, Sohrabi, & Moradi, 2015; Costache, 2019; Vinger & Cilliers, 2006). Bij deze vragenlijst wordt er gebruikgemaakt van een 5-punts Likertschaal en bevat de antwoorden helemaal niet, eens in de zoveel tijd, soms, redelijk vaak en zeer regelmatig al dan niet altijd. De MLQ-vragenlijst meet naast transformationeel leiderschap ook transactioneel en laissez-faire leiderschap. Voor de vragenlijst die in dit onderzoek wordt gebruikt, worden alleen de transformationele items geselecteerd. Omdat Nederlandstalige respondenten de vragenlijst in zullen vullen, is het belangrijk dat deze vertaald wordt naar het Nederlands. Door Den Hartog, Van Muijen en Koopman (1997) werd de 8Y versie van de MLQ vertaald naar het Nederlands (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997). Ondanks navraag bij de onderzoeker is het helaas niet gelukt om deze officiële Nederlandse versie te bemachtigen. Er zijn daarom verschillende Nederlandse versies die wel beschikbaar waren vergeleken met de officiële Engelstalige versie die in bijlage 2 en 3 zijn toegevoegd. Uit deze vergelijkingen zijn de best geformuleerde items geselecteerd. Voor het onderzoek zijn de vragen geherformuleerd, zodat de vragen beantwoord worden door het personeel in plaats van leidinggevende.

De drie dimensies van transformationeel leiderschap worden onderverdeeld in items. In onderstaande tabel is te zien waar de verschillende items betrekking op hebben.

Tabel 2

Transformationeel leiderschap dimensies vragen

Dimensie	Vraag
Individualized consideration	35, 37, 42, 44
Idealized influence	32, 36, 38, 40, 29, 34, 39, 46
Intellectual stimulation	28, 30, 43, 45
Inspirational motivation	31, 33, 41, 47

Vraag 28 tot en met 47 hebben betrekking op transformationeel leiderschap. De OCAI (vraag 4 t/m 27) en MLQ- vragenlijst (vraag 28 t/m 47) zullen gecombineerd worden tot één vragenlijst en deze is in bijlage 4 toegevoegd. De vragenlijst zal online via het programma Lime Survey worden aangeboden. Dit is een programma dat intern binnen Defensie wordt gebruikt, zodat persoonsgegevens niet zomaar buiten Defensie terechtkomen. Het programma Lime Survey garandeert dat de enquête alleen via het intranet van Defensie in te vullen is. Via een link in de mail kan een respondent toegang krijgen tot Lime Survey.

Controle variabele

Er zal voor geslacht een controle variabele opgenomen worden in de enquête. Dit om te voorkomen dat geslacht van invloed is op de reactie van respondenten en daarmee het meten van het effect kan verstoren (Van Thiel, 2021). Hiermee kunnen vertekende invloeden zichtbaar worden gemaakt. Er zullen geen meerdere controle variabelen opgenomen worden, omdat dit door een AVG-Coördinator van de Koninklijke Luchtmacht niet toegestaan werd. Met meerdere controle variabelen zou het risico te groot worden dat een ingevulde enquête terug te herleiden zou zijn naar een persoon.

3.3 ONDERZOEKSPOPULATIE

In dit onderzoek zal er gekozen worden voor een zelfselectie steekproef waarbij de gehele populatie benaderd wordt om de vragenlijst in te vullen (Van Thiel, 2021). Door de kleine populatie zal er getracht worden een zo hoog mogelijke steekproef te realiseren door commandanten van de verschillende squadrons de relevantie van het onderzoek uit te leggen, waardoor zij aan hun sergeanten de opdracht kunnen geven om de vragenlijst in te vullen. Er wordt dus gekozen voor een steekproef door zelfselectie, waarbij deelnemers zelf bepalen of zij deelnemen aan het onderzoek. Respondenten zullen door hun commandant via de mail benaderd worden met een link van de vragenlijst. Wanneer de respons tegenvalt zal er contact opgenomen worden met de desbetreffende commandant van het squadron en zal afgestemd worden hoe een hogere respons gerealiseerd kan worden.

Als reminder zal er na twee weken een persoonlijke mail naar iedere respondent gestuurd worden om extra respons te realiseren. Ook is het belangrijk om in kaart te brengen wat de specifieke aantallen zijn van de populatie waar dit onderzoek betrekking op heeft. In tabel 3 zijn de aantallen weergegeven met informatie over het squadron (Alta, persoonlijke communicatie, 6 maart 2024).

Tabel 3

Squadrons informatie

Squadron	Taak	Wapensysteem	Vliegbasis	Populatie
980	Lange termijn onderhoud	Alle vliegtuigen en helikopters	Woensdrecht	150
322	Lijn onderhoud	F-35	Leeuwarden	130
301	Lijn onderhoud	Apache	Gilze-Rijen	100

3.4 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Dit onderzoek houdt rekening met de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksmethode. De betrouwbaarheid van een onderzoek heeft betrekking op de nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen gemeten worden (Van Thiel, 2021). De validiteit van een onderzoek bestaat uit de interne en externe validiteit. De interne validiteit meet of een onderzoeker echt het effect meet wat hij wilde meten (Van Thiel, 2021). Hierbij is een juiste operationalisatie van belang, dat een juiste weergave moet zijn van de theoretische variabelen. De externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van het onderzoek. De vraag die je jezelf daarbij stelt is of de resultaten ook gelden voor andere personen, plaatsen of tijden (Ibid.).

De betrouwbaarheid en interne validiteit wordt in dit onderzoek gewaarborgd door via SPSS een Cronbach's Alpha te bepalen van de vragenlijst. De Cronbach's Alpha meet of de items hetzelfde onderliggende construct meten (Creswell & Creswell, 2018). De Cronbach's Alpha van dit onderzoek zal in het volgende hoofdstuk gepresenteerd worden. Diverse andere onderzoekers hebben de betrouwbaarheid en validiteit van de OCAI-vragenlijst bewezen (Cameron & Quinn, 2006; Heritage, Pollock, & Roberts, 2014; Quinn & Spreitzer, 1991; Yeung, Brockbank, & Ulrich, 1991). Ook de MLQ-vragenlijst is een veel gebruikte vragenlijst. De betrouwbaarheid en validiteit van deze vragenlijst is ook door diverse onderzoekers aangetoond (Avolio & Bass, 2004; Cole, Bedeian, & Field, 2006; Rowold, 2005). De Nederlandse versie van Den Hartog, Van Muijen en Koopman is door hen betrouwbaar en valide bewezen (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997). In mijn onderzoek worden dus twee bestaande vragenlijsten gebruikt waarvan de betrouwbaarheid en validiteit door andere onderzoekers al is aangetoond. Daarnaast wordt er een pilot uitgevoerd, dat draagt ook bij aan een hogere validiteit. Door de lage populatie van dit onderzoek kan de externe validiteit een limitatie zijn. Er worden maatregelen genomen om deze limitatie zo veel mogelijk te beperken door een zo hoog mogelijke respons na te streven. Ook wordt er binnen de Koninklijke Luchtmacht gekozen voor representatieve squadrons, waardoor bevindingen generaliseerbaar zijn naar andere squadrons binnen de Koninklijke Luchtmacht.

3.5 ANALYSE

De analyse van de enquêtes zal uitgevoerd worden in het programma SPSS. Voordat de analyse uitgevoerd wordt, zullen de niet volledig ingevulde vragenlijsten uit de dataset worden gehaald. Vervolgens zal de data opgeschoond worden en zullen ingevulde vragenlijsten waarbij geen akkoord is gegeven (geïnformeerde toestemming, zie paragraaf 3.7), verwijderd worden. De schaalbetrouwbaarheid zal gemeten worden door middel van Cronbach's Alpha om de betrouwbaarheid van de schalen in de enquête te garanderen. Ook wordt er beschrijvende statistiek uitgevoerd. Er zal een ANOVA en Tukey Post Hoc Test uitgevoerd worden om de organisatiecultuur en transformationeel leiderschap van de drie squadrons te vergelijken. Door deze analyse vindt er geen kanskapitalisatie plaats (Van Thiel, 2007). Bovendien zal er naar correlaties worden gezocht middels bivariate correlaties.

3.6 PILOT

Voordat de vragenlijst uit wordt gezet zal er een pre-test van de vragenlijst plaatsvinden. Een pilot draagt bij aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek (Fowler, 2013). Er zal aan de stagebegeleider, scriptiebegeleider en aan één commandant per squadron worden gevraagd om de vragenlijst te becommentariëren. Van de stagebegeleider en commandanten wordt verwacht dat zij goed in kunnen schatten of de vragenlijst aan zal sluiten bij de respondenten. Aan de hand van het commentaar kunnen aanpassingen worden gemaakt wanneer de items niet duidelijk genoeg zijn of niet goed genoeg aansluiten bij de leefwereld van de respondenten. Ook kan er achterhaald worden of de digitale vragenlijst geen technische fouten bevat. Uit de pilot is er gebleken dat het invullen tien minuten in beslag neemt. Dit zal ook aan de respondenten bekend worden gemaakt. Aan de hand van het commentaar van de stagebegeleider en commandanten op de enquête worden er verschillende aanpassingen gemaakt en deze zijn verwerkt in de definitieve versie, zie bijlage 4. Bij de vragen die betrekking hebben op de organisatiecultuur wordt het woord "organisatie" gewijzigd naar "squadron". Ook wordt bij vraag 10 en 18 "agressiviteit" vervangen door "pro-activiteit", omdat er verwacht wordt dat het begrijpelijker is voor de doelgroep. Om dezelfde reden zijn de volgende wijzigingen ook doorgevoerd. Bij vraag 14 is "niets ontziende competitie" vervangen door "harde competitie". Bij vraag 22 is "wedijverend" vervangen door "competitief". Bij vraag 28 is "veronderstellingen" vervangen door "vooroordelen". Bij vraag 33 is "over dingen die verwezenlijkt" vervangen door "over doelen die behaald worden". Bij vraag 37 is "i.p.v. zomaar een lid van de groep" vervangen door "een willekeuring groepslid". Bij vraag 45 is "aanpakken" vervangen door "methode".

3.7 ETHISCHE OVERWEGINGEN

Bij dit onderzoek zijn ook ethische aspecten in overweging genomen. In dit onderzoek worden vijf ethische regels in acht genomen: (1) goede bedoelingen, (2) waarachtigheid, (3) privacy, (4) vertrouwelijkheid en (5) instemming (Van Thiel, 2021, pp. 185-186). Goede bedoelingen worden in het onderzoek nagestreefd door de maatschappelijke en wetenschappelijke positieve bijdrage. Waarachtigheid wordt gerealiseerd door respondenten transparantie te bieden over het doel van het onderzoek. Ook wordt de privacy en vertrouwelijkheid van de respondenten gehandhaafd in alle fases van het onderzoek. Er zal gebruikt worden gemaakt van het programma Lime Survey dat voldoet aan de privacywet. Ook zal de data volledig worden geanonimiseerd, waardoor respondenten niet identificeerbaar zijn in de rapportage van de data. Bovendien zal er met Defensie worden afgestemd of de scriptie met analyses en resultaten uiteindelijk openbaar zal worden gemaakt. Als laatste is instemming een belangrijk ethisch aspect. Aan het begin van de enquête wordt om geïnformeerde toestemming gevraagd. Hierbij wordt het doel van het onderzoek, de aard van de vragen en de tijdsduur van het onderzoek duidelijk gemaakt. Bovendien zal aan de respondent duidelijk vermeld worden dat deelname vrijwillig is en te allen tijde het invullen van de vragenlijst beëindigd kan worden. Er zal tevens contact opgenomen worden met de AVG-Coördinator van de Koninklijke Luchtmacht om er zeker van te zijn dat de privacy van de respondenten gehandhaafd blijft. Naar aanleiding van dit contact zullen respondentnummers verwijderd worden en wordt de ruwe onderzoeksdata van het programma Lime Survey verwijderd nadat gegevens door de onderzoeker gedownload zijn. Dit om te voorkomen dat een afdeling binnen de Koninklijke Luchtmacht toegang heeft tot de onderzoeksdata.

4 ANALYSE EN RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en geanalyseerd. Eerst zal de respons van de vragenlijst worden besproken. Vervolgens wordt de schaalbetrouwbaarheid van de schalen toegelicht. Daarna zal er antwoord gegeven worden op deelvraag 4 en 5 die betrekking hebben op de organisatiecultuur en transformationeel leiderschap bij de verschillende squadrons en zal er gezocht worden naar verbanden.

4.1 RESPONDENTEN

Van de populatie van 380 personen hebben 230 respondenten de vragenlijst gestart en hebben 140 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld. Hiervan hebben 4 respondenten geen akkoord gegeven voor de voorwaarden. Er is dus een responspercentage van 36% gerealiseerd. Van de 136 volledig ingevulde vragenlijsten zijn er 79 volledig correct ingevuld. Dat betekent dus dat veel respondenten de vragenlijst niet correct ingevuld hebben. De fouten die gemaakt zijn hebben betrekking op het niet juist verdelen van 100 punten bij de OCAI-vragen (41 fouten) en het invullen van geen of meerdere antwoorden bij de likert-schaal van de MLQ-vragen (32 fouten). Dit heeft vooral technische oorzaken. Het afdwingen van het verdelen van exact 100 punten kon door het programma Lime Survey niet gerealiseerd worden.

Omdat een respons van 79 niet voldoende statistische kracht biedt, wordt ervoor gekozen om met de 136 respons te gaan analyseren, ook al bevat die af en toe wat fouten of onvolledigheden. Hiermee moet rekening worden gehouden bij de interpretatie van de uitkomsten van de statistische analyse. Deze problemen hebben overigens geen belemmering opgeleverd voor het uitvoeren van de analyses (Little & Rubin, 2019).

De respons per squadron is weergegeven in tabel 4. Daar blijkt dat 47 (34,6%) van de respondenten van squadron 980 is, 38 (27,9%) van de respondenten is van squadron 301 en 51 (37,5%) van squadron 322. Om de respons over de squadrons zo gelijk mogelijk te houden, is in de periode dat de vragenlijst uitstond selectief gestuurd door het onderhoudspersoneel van squadrons die achterliepen extra te mailen. Ook is er gebeld met squadron commandanten om de vragenlijst nog een keer extra onder de aandacht te brengen. De verdeling qua geslacht is weergegeven in tabel 5. Het percentage vrouwen is met 4,4% erg laag ten opzichte van het percentage 95,6% mannen. Echter is met 15% de populatie vrouwen binnen de Koninklijke Luchtmacht ook laag (Ministerie van Defensie, 2023).

De groep respondenten biedt met een responspercentage van 36% qua aantallen een voldoende hoge steekproef van de totale populatie. De steekproef is ook een goede afspiegeling van de populatie en daarmee representatief, omdat de respons per squadron voldoende gelijk verdeeld is en de verhouding tussen man en vrouw ongeveer gelijk is aan die van de populatie.

Tabel 4*Squadron verhouding respondenten*

Squadron	Aantal respondenten	Percentage van respondenten	Percentage van populatie squadron
980	47	34,6%	31,3%
301	38	27,9%	38%
322	51	37,5%	39,2%

Tabel 5*Man-vrouw verhouding respondenten*

Geslacht	Aantal respondenten	Percentage van respondenten
Man	130	95,6%
Vrouw	6	4,4%

4.2 SCHAALBETROUWBAARHEID

Er zal nu worden ingegaan op de betrouwbaarheid van de verschillende schalen die in de vragenlijst gebruikt zijn. Deze wordt uitgedrukt met een Cronbachs Alfa. De resultaten worden weergegeven in tabel 6. Er zijn Cronbachs Alfa's weergegeven van de totale OCAI-schaal en MLQ-schaal en ook zijn deze schalen onderverdeeld in verschillende domeinen waar ook de Cronbachs Alfa's van bepaald zijn. Bij voorkeur moet de Cronbachs Alfa boven de 0,7 zijn om een betrouwbare meting van een concept te hebben (Taber, 2018). Uit tabel 6 blijkt dat alle gemeten Cronbachs Alfa's boven de 0,7 scoren.

Tabel 6*Cronbachs Alfa's organisatiecultuur en transformationeel leiderschap*

Cultuur (OCAI)	Alfa
Familie	0,808
Adhocratie	0,821
Markt	0,881
Hiërarchisch	0,809
Cultuur totaal	0,916
Transformationeel leiderschap (MLQ)	Alfa
Individualized consideration	0,738
Idealized influence	0,853
Intellectual stimulation	0,743
Inspirational motivation	0,736
Transformationeel leiderschap totaal	0,929

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat alle 10 verschillende schalen als betrouwbare metingen kunnen worden beschouwd.

4.3 WAT IS DE ORGANISATIECULTUUR VAN DE VERSCHILLENDE SQUADRONS?

De organisatiecultuur van de verschillende squadrons is gemeten middels vraag 4 t/m 27 van de vragenlijst, gebaseerd op de OCAI-vragenlijst van Quinn en Rohrbaugh (1983). De OCAI-vragenlijst bevat zes cultuurdimensies die samen vier cultuurtypes vormen, namelijk: familie, adhocratie, hiërarchie en markt. Elke respondent heeft 100 punten verdeeld over 4 stellingen en elke stelling staat voor een cultuurtype. Uiteindelijk kreeg elke respondent een verdeling van 100 punten over de verschillende cultuurtypes. De gemiddeldes van de respondenten van een squadron vormen het cultuurtype en dus de organisatiecultuur van het desbetreffende squadron. Middels een ANOVA zijn de gemiddeldes van de squadrons bepaald en vervolgens is er met een gepaarde t-toets naar significante verschillen en effectgroottes tussen cultuurtypes binnen een squadron gezocht. Bovendien zijn de squadrons door middel van een Tukey Post Hoc Test met elkaar vergeleken. De resultaten van de organisatieculturen van de verschillende squadrons zijn weergegeven in tabel 7, 8 en 9. Hierbij zijn de namen van de squadrons, het aantal respondenten (N), de gemiddeldes, standaarddeviatie (S.D.) en de rang op basis van de gemiddeldes uiteengezet.

Tabel 7

Resultaten OCAI squadron 980

Cultuur squadron 980	N	Gemiddelde	S.D.	Rang
Familie	47	194	74,5	1
Hiërarchisch	47	180	81,5	2
Markt	47	159	88,1	3
Adhocratie	47	158	89,1	4

Tabel 8

Resultaten OCAI squadron 301

Cultuur squadron 301	N	Gemiddelde	S.D.	Rang
Markt	38	158	57,7	1
Familie	38	154	44,2	2
Adhocratie	38	137	34,1	3
Hiërarchisch	38	136	32,1	4

Tabel 9

Resultaten OCAI squadron 322

Cultuur squadron 322	N	Gemiddelde	S.D.	Rang
Markt	51	190	84,1	1
Familie	51	163	63,1	2
Adhocratie	51	143	60,6	3
Hiërarchisch	51	137	55,6	4

Bij alle tabellen is de standaarddeviatie hoog. Dit wijst erop dat er een grote spreiding is van antwoorden binnen elk squadron. Tabel 7 laat zien dat bij squadron 980 de familiecultuur het hoogst scoort, gevolgd door de hiërarchische cultuur.

Echter kan er niet gesproken worden van een dominant cultuurtype. Het verschil is namelijk niet significant ($p=0,084$) en de effectgrootte met een Cohen's d van 0,258 tussen de twee cultuurtypes is te matig. Dit wijst erop dat squadron 980 waarde hecht aan inzet, communicatie, ontwikkeling en betrokkenheid (familiecultuur), in combinatie met efficiëntie, tijdigheid, consistentie en gelijkmatigheid (hiërarchische cultuur) (Cameron & Quinn, 2006). Daarnaast zal het squadron volgens de theorie meer intern dan extern gericht zijn met een gelijke focus op stabiliteit en flexibiliteit. De marktcultuur en adhocratiecultuur scoren lager en ongeveer gelijk ten opzichte van elkaar.

In tabel 8 is de organisatiecultuur van squadron 301 weergegeven. Daaruit is op te maken dat de marktcultuur het hoogst scoort en gevolgd wordt door de familiecultuur. Ook hierbij is er geen dominante cultuurtype aanwezig (niet significant $p=0,775$) en een effectgrootte van 0,047 Cohen's d tussen de marktcultuur en familiecultuur. Dit wijst erop dat squadron 301 waarde hecht aan behalen van doelen en winst met een resultaatgerichte en externe focus (marktcultuur), terwijl het ook inzet, communicatie, ontwikkeling en betrokkenheid met een interne focus (familiecultuur) nastreeft (Cameron & Quinn, 2006). De aanwezigheid van deze tegengestelde waarden wijst op een veelzijdige organisatiecultuur bij squadron 301. Adhocratiecultuur en hiërarchische cultuur scoren iets lager en ongeveer gelijk ten opzichte van elkaar. Squadron 322 laat bij tabel 9 een gelijke ranking van cultuurtype zien als bij squadron 301. Squadron 322 scoort wel hoger bij de marktcultuur, echter is dit cultuurtype hierbij ook niet dominant (niet significant $p=0,061$) met de te lage Cohen's d van 0,269.

Met behulp van een variantieanalyse (ANOVA) zijn de significante verschillen tussen de squadrons bepaald. De ANOVA gaf geen significant verschil tussen de squadrons bij de marktcultuur ($F=2.473$; $p=0,088$). Dit is overigens wel het geval bij de hiërarchische cultuur ($F=7.824$; $p<0,001$) en familiecultuur ($F=5.024$; $p=0,008$). Bij de adhocratiecultuur ($F=1.167$; $p=0,315$) zijn er ook geen significante verschillen tussen de squadrons. Er is vervolgens een Tukey Post Hoc Test uitgevoerd om te achterhalen welke squadrons significant van elkaar verschillen. In tabel 10 zijn de resultaten weergegeven.

Tabel 10

Resultaten verschillen OCAI squadrons

Cultuurtype	Squadron A	Squadron B	Gemiddelde verschil A - B	Sig.
Hiërarchische cultuur	980	301	44,3*	0,003
	980	322	43,2*	0,002
	301	322	-1,1	0,996
Familiecultuur	980	301	40,1*	0,011
	980	322	31,6*	0,038
	301	322	-8,5	0,802

*. Significant op het 0,05 niveau

De resultaten laten zien dat er tussen squadron 301 en 322 geen significant verschil is. Squadron 980 verschilt wel significant van squadron 301 en 322 binnen de hiërarchische cultuur en familiecultuur. Squadron 980 scoort zowel op de hiërarchische cultuur als familiecultuur hoger dan squadron 301 en 322. In de praktijk zijn squadron 301 en 322 verantwoordelijk voor het lijn onderhoud en hebben daarmee een overeenkomstige taak, terwijl squadron 980 in taak verschilt van 301 en 322, omdat zij verantwoordelijk zijn voor het lange termijn onderhoud. Volgens de theorie van Cameron en Quinn (2006) wijst dit op een hogere mate van interne gerichtheid, integratie en eenheid van squadron 980 en lijkt er een vrijwel gelijke verdeling te zijn van het streven naar flexibiliteit en controle.

Als conclusie kan worden getrokken dat er bij geen enkel squadron een cultuurtype heel dominant aanwezig is. Squadron 980 waar het lange termijn onderhoud uitgevoerd wordt, wordt gekenmerkt door de waarden inzet, communicatie, ontwikkeling en betrokkenheid (familiecultuur), in combinatie met efficiëntie, tijdigheid, consistentie en gelijkmatigheid (hiërarchische cultuur) (Cameron & Quinn, 2006). Hiermee onderscheidt squadron 980 zich van squadron 301 en 322. Squadrons 301 en 322 die dezelfde taak vervullen en verantwoordelijk zijn voor het lijn onderhoud hebben een veelzijdige en vergelijkbare organisatiecultuur. Er wordt namelijk waarde gehecht aan het behalen van doelen en winst met een resultaatgerichte en externe focus (marktcultuur), terwijl ze ook inzet, communicatie, ontwikkeling en betrokkenheid met een interne focus (familiecultuur) nastreven. Het verschil in taak tussen squadron 980 ten opzichte van 301 en 322 lijkt mogelijk een rol te spelen in deze culturele variaties.

4.4 IS ER SPRAKE VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP BIJ DE VERSCHILLENDE SQUADRONS?

Transformationeel leiderschap is gemeten middels vraag 28 t/m 47 van de vragenlijst, gebaseerd op de MLQ-vragenlijst van Den Hartog, Van Muijen en Koopman (1997). De MLQ-vragenlijst maakt binnen transformationeel leiderschap onderscheid tussen 4 verschillende dimensies: individualized consideration (support bieden), idealized influence (rolmodel bieden), intellectual stimulation (doelen behalen benadrukken) en inspirational motivation (visie bieden) (Bass, 1985). Zoals in hoofdstuk 3 vermeld is, heeft elke vraag betrekking op een van de dimensies. Er is een 5-punts Likertschaal gebruikt. Bij elk domein konden maximaal 25 punten gescoord worden. Middels een ANOVA zijn de gemiddeldes bepaald en deze zijn vervolgens via een Tukey Post Hoc Test met elkaar vergeleken. De resultaten per squadron zijn weergegeven in tabel 11, 12 en 13. In de tabellen staan de namen van de squadrons, de dimensies, de respondenten (N), de gemiddelde scores, de standaarddeviatie (S.D) en de rang op basis van de gemiddeldes.

Tabel 11*Resultaten MLQ squadron 980*

Transformationeel leiderschap squadron 980	N	Gemiddelde	S.D.	Rang
Inspirational motivation	47	14,1	2,4	1
Individualized consideration	47	13,2	2,4	2
Idealized influence	47	13,1	1,9	3
Intellectual stimulation	47	12,9	2,4	4
Totale score	47	53,3	8	

Tabel 12*Resultaten MLQ squadron 301*

Transformationeel leiderschap squadron 301	N	Gemiddelde	S.D.	Rang
Inspirational motivation	38	14,3	2,4	1
Intellectual stimulation	38	14,2	2,4	2
Individualized consideration	38	14,0	3,0	3
Idealized influence	38	13,1	3,2	4
Totale score	38	55,6	10	

Tabel 13*Resultaten MLQ squadron 322*

Transformationeel leiderschap squadron 322	N	Gemiddelde	S.D.	Rang
Inspirational motivation	51	12,3	3,0	1
Idealized influence	51	12,1	2,8	2
Intellectual stimulation	51	11,8	2,9	3
Individualized consideration	51	11,6	3,0	4
Totale score	51	47,9	10,4	

Uit de tabellen kan worden opgemaakt dat bij de verschillende dimensies bij de squadrons de standaarddeviaties laag zijn, wat betekent dat er een lage spreiding van antwoorden is binnen elke dimensie. Dit betekent dat de squadrons op het gebied van domeinen van transformationeel leiderschap homogeen zijn. De tabellen laten zien dat inspirational motivation bij elk squadron het hoogst scoort. Bij tabel 11 is te zien dat de andere dimensies iets lager scoren, maar wel ongeveer gelijk ten opzichte van elkaar. Dit betekent dus dat het bieden van een duidelijke visie als dimensie het meest aanwezig is bij squadron 980 (Bass, 1985). Het bieden van support, rolmodel en het benadrukken van doelen is achtereenvolgend in iets beperktere mate aanwezig. De totale score van 53,3 is niet hoog ten opzichte van de 100 punten die maximaal gegeven konden worden. Aan het totale gemiddelde van 53,5 kan afgeleid worden dat bij de 5-punts Likertschaal gemiddeld het vaakst gekozen is voor de antwoord optie “soms”. Dit betekent dus dat transformationeel leiderschap maar in beperkte mate aanwezig is bij squadron 980.

Uit tabel 12 blijkt dat ook squadron 301 het hoogst scoort op inspirational motivation. Echter scoren de dimensies intellectual stimulation en individualized consideration bijna even hoog. Idealized influence is het minst aanwezig. Dit betekent dat het schetsen van een duidelijke visie, het bieden van support en het bereiken van doelen in vrijwel gelijke mate aanwezig is en dat er het minst sprake is van een rolmodel bij squadron 301. Ook is de totale score met 55,6 laag te noemen en is net als bij squadron 980 transformationeel leiderschap maar in beperkte mate aanwezig.

Uit tabel 13 blijkt dat ook bij squadron 322 inspirational motivation het meest aanwezig is. Echter zijn de verschillen tussen de dimensies erg klein. Met een totale score van 47,9 is transformationeel leiderschap ook maar beperkt aanwezig bij squadron 322. De ANOVA gaf bij inspirational motivation ($<0,001$), individualized consideration ($<0,001$) en bij intellectual stimulation ($<0,001$) een significant verschil tussen de squadrons. Bij idealized influence (0,106) is dit niet het geval. De resultaten van de Tukey Post Hoc Test zijn weergegeven in tabel 14.

Tabel 14

Resultaten verschillen MLQ squadrons

Dimensie	Squadron A	Squadron B	Gemiddelde verschil A - B	Sig.
Inspirational motivation	980	301	-0,2	0,932
	980	322	1,8*	0,004
	301	322	2,0*	0,002
Individualized consideration	980	301	-0,8	0,409
	980	322	1,6*	0,018
	301	322	2,4**	$<0,001$
Intellectual stimulation	980	301	-1,4*	0,049
	980	322	1	0,131
	301	322	2,4**	$<0,001$

** . Significant op het 0,01 niveau

* . Significant op het 0,05 niveau

Uit de tabel is op te maken dat squadron 301 en 322 bij inspirational motivation, individualized consideration en intellectual stimulation significant van elkaar verschillen. Squadron 301 scoort op alle dimensies hoger. Squadron 980 en 322 verschillen alleen bij inspirational motivation en individualized consideration significant van elkaar, waarbij squadron 980 hoger scoort. En squadron 980 en 301 verschillen alleen bij intellectual stimulation significant van elkaar, waarbij 301 iets hoger scoort. De verschillen tonen dus aan dat transformationeel leiderschap bij de squadrons op een verschillende manier wordt ervaren en dat squadron 301 en 322 het meest van elkaar verschillen.

Er kan geconcludeerd worden dat transformationeel leiderschap in beperkte mate aanwezig is bij de squadrons. De totale scores voor transformationeel leiderschap zijn met gemiddeld 52,3 relatief gematigd op een schaal waar 100 punten gescoord konden worden. Bij elk squadron scoort inspirational motivation het hoogst, wat suggereert dat het schetsten van een duidelijke visie de meest herkenbare dimensie is binnen de squadrons.

Volgens de literatuur is dit in eerste opzicht positief, omdat een sterke visie positieve effecten heeft op militaire organisaties (Fischer, 2015). Echter zijn de scores te matig om te kunnen spreken over sterke visies. Bij squadron 980 zijn de andere dimensies in ongeveer gelijke mate aanwezig. Bij squadron 301 is er het minst sprake van een rolmodel en scoren de andere dimensies ongeveer gelijk aan elkaar. Squadron 322 laat een kleine variatie zien tussen de dimensies. Dit squadron heeft de laagste totale score wat wijst op de laagste aanwezigheid van transformationeel leiderschap. Squadron 301 en 322 verschillen in transformationeel leiderschap het meest van elkaar en ervaren alle dimensies van transformationeel leiderschap op een andere manier.

4.5 VERBAND TUSSEN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP EN DE ORGANISATIECULTUUR VAN DE VERSCHILLENDE SQUADRONS

Door de lage scores op transformationeel leiderschap en het gebrek aan duidelijk dominante culturen is het lastig om een verband te leggen tussen deze twee variabelen. Desondanks worden in deze paragraaf de resultaten besproken en geanalyseerd middels de Spearman correlatie. Op deze manier wordt er naar verbanden gezocht. Er wordt gekozen voor de Spearman omdat er een continue schaal en ordinale schaal gebruikt zijn in het onderzoek. Ook geniet de Spearman de voorkeur boven de Pearson wanneer er uitbijters voorkomen (De Winter, Gosling, & Potter, 2016). Dat is in dit onderzoek het geval omdat ook onjuist ingevulde vragenlijsten mee zijn genomen in de analyse.

Tabel 15

Spearman correlatietabel OCAI en MLQ

Cultuurtype		Individualized consideration	Idealized influence	Inspirational motivation	Intellectual stimulation	Transformationeel leiderschap totaal
Familie	Correlatie	0,233**	0,139	0,118	0,107	0,173*
	Significantie	0,006	0,107	0,170	0,215	0,044
Adhocratie	Correlatie	0,004	0,024	0,030	0,031	0,032
	Significantie	0,961	0,777	0,727	0,721	0,709
Markt	Correlatie	-0,320**	-0,163	-0,188*	-0,141	-0,233**
	Significantie	<0,001	0,058	0,028	0,101	0,006
Hiërarchisch	Correlatie	0,184*	0,185*	0,267**	0,040	0,168
	Significantie	0,032	0,031	0,002	0,642	0,050
Cultuur totaal	Correlatie	0,069	0,050	0,113	-0,037	0,015
	Significantie	0,427	0,565	0,191	0,671	0,860

** . Significant op het 0,01 niveau (2-zijdig)

* . Significant op het 0,05 niveau (2-zijdig)

Bovenstaande tabel laat acht significante correlaties zien en ze vertonen allemaal een lage mate van samenhang. Ook al zijn deze correlaties laag, desalniettemin bestaan ze. De familiecultuur die bij squadron 980 het meest aanwezig is en ook een grote rol inneemt bij squadron 301 en 322 laat een significante lage positieve samenhang zien met individualized consideration en transformationeel leiderschap totaal.

Dit betekent dat in een cultuur waarin onderlinge steun en betrokkenheid belangrijk zijn, aspecten van transformationeel leiderschap zoals het bieden van de juiste individuele support, goed samen zouden kunnen gaan. De adhocratie cultuur die bij de squadrons in lage mate aanwezig is, laat in tegenstelling tot de theorie geen samenhang zien. Dit is opvallend omdat er een samenhang zou worden verwacht tussen een cultuur gekenmerkt door innovatie, transformatie en wendbaarheid en transformationeel leiderschap (Ogbonna & Harris, 2000; Xenikou & Simosi, 2006). De marktcultuur die bij squadron 301 en 322 het meest aanwezig is, laat een significante lage negatieve samenhang zien met individualized consideration, inspirational motivation en transformationeel leiderschap totaal. Dit betekent dat in een cultuur die competitief en extern gericht is, aspecten van transformationeel leiderschap zoals individuele support en een duidelijke visie minder effectief zouden kunnen zijn. De hiërarchische cultuur die het meest aanwezig is bij squadron 980, laat een significante positieve samenhang zien met individualized consideration, idealized influence en intellectual stimulation. In een beheerscultuur waarin efficiëntie, tijdigheid, consistentie en gelijkmatigheid belangrijk zijn, zouden dus individuele support, het bieden van een rolmodel en een duidelijke visie, effectief kunnen zijn. Dit ligt niet in lijn met de theorie, omdat kenmerken van de hiërarchische cultuur inconsistent zijn met transformationeel leiderschap (Ogbonna & Harris, 2000; Xenikou & Simosi, 2006).

Geconcludeerd kan worden dat de significante correlaties allemaal laag zijn. Bij de organisatiecultuur van squadron 980, waarin de familiecultuur en hiërarchische cultuur het meest aanwezig zijn, zou transformationeel leiderschap het meest kunnen passen. Er wordt namelijk samenhang gevonden met individueel support, het bieden van een rolmodel en het schetsen van een visie. Bij squadron 301 en 322 zou transformationeel leiderschap in mindere mate passen omdat de marktcultuur, die het meest aanwezig is, significante negatieve samenhang laat zien. De familiecultuur die ook in grote mate aanwezig is, laat echter wel een significante positieve samenhang zien. In het licht van de theorie ondersteunen de resultaten in lichte mate het verband tussen leiderschap en organisatiecultuur (Bass & Avolio, 1993; Cameron & Quinn, 2006; Hartnell & Walumbwa, 2011; Kargas & Varoutas, 2015; Ogbonna & Harris, 2000; POPA, 2022; Xenikou & Simosi, 2006). Ook komt overeen met de theorie dat transformationeel leiderschap niet specifiek bij één cultuurtype past.

5 CONCLUSIE

De aanleiding voor dit onderzoek is onder andere de veranderende veiligheidssituatie in de wereld die de noodzaak voor effectief leiderschap binnen de Koninklijke Luchtmacht benadrukt. Gekoppeld aan dit leiderschap was er de behoefte om de organisatiecultuur van verschillende squadrons in kaart te brengen. Het doel hiervan was om te bepalen of transformationeel leiderschap, de leiderschapsstijl die als het meest effectief wordt beschouwd in militaire organisaties, passend zou zijn en aanwezig is. Er is hierbij gekozen om te focussen op het onderhoudspersoneel van drie specifieke squadrons, omdat intern bij de Koninklijke Luchtmacht verwacht werd dat deze van elkaar zouden verschillen en dit van invloed zou kunnen zijn op de passendheid van transformationeel leiderschap. De hoofdvraag die in dit onderzoek centraal stond was: *"Wat is volgens de Koninklijke luchtmachters van squadron 980, 322 en 301 zijn of haar organisatiecultuur en past transformationeel leiderschap hierbij?"*. Hoofdstuk 5 zal de deelvragen beantwoorden om zo uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag.

5.1 DEELVRAGEN

5.1.1 WAT IS ER BEKEND OVER TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP?

Leiderschap is essentieel voor een organisatie, omdat het veel invloed heeft op de resultaten van een organisatie en het gedrag van medewerkers (Hebing, 2022). Zo ook bij de Koninklijke Luchtmacht. Transformationeel leiderschap, waarvan de positieve effecten al vaker zijn aangetoond (Antonakis & House, 2013; Arenas, Tucker, & Connelly, 2017; Hebing, 2022; Judge & Piccolo, 2004; Northouse, 2015; Yammarino, Spangler, & Bass, 1993) neemt haar grootste rol in sinds 1978 (Van Wart & Medina, 2023). Transformationeel leiderschap wordt onderverdeeld in vier dimensies (vier 'i's). Individualized consideration gaat om het bieden van de juiste support, idealized influence gaat om het bieden van een rolmodel, intellectual stimulation benadrukt het bereiken van doelen en inspirational motivation schetst een duidelijke visie (Bass, 1985). Volgens de literatuur heeft transformationeel leiderschap zich ook in de context van het leger bewezen en bevat het eigenschappen die goed aan zouden kunnen sluiten bij de context van de Koninklijke Luchtmacht (Hebing, 2022; Kane & Tremble, 2009; Madjan & Jayasingam, 2019; Rowold, 2005; Schroeder, 2011; Shon, 2015; Yammarino, Spangler, & Bass, 1993).

5.1.2 WAT IS ER BEKEND OVER EEN ORGANISATIECULTUUR BIJ DE LUCHTMACHT?

Bij een organisatiecultuur gaat het om “de vanzelfsprekende waarden, onderliggende aannames, verwachtingen, collectieve herinneringen en definities die aanwezig zijn in een organisatie.” (Cameron & Quinn, 2006, p. 16). De organisatiecultuur van de luchtmacht komt voort uit haar oorsprong in het potentieel om oorlogsvoering efficiënter en effectiever te maken (Arnold, 1949). Daarnaast beweert Thomas (2012) dat in de context van de U.S. Air Force de luchtmacht een eigen identiteit heeft, waardoor de luchtmacht verschilt van andere krijgsmachtsdelen. Mede door de grotere nadruk op technologie. Door Donnithorne (2013) wordt de cultuur van de U.S. Air Force gezien als: *technologisch gericht, autonoom beslissend, toekomst gericht, zelfbewust en beroepstrouw*. Om onderscheid te maken tussen organisatieculturen zijn er door Cameron en Quinn (2006) vier cultuurtypes ontwikkeld die onder andere op het gebied van flexibiliteit, vrijheid van handelen en dynamiek ten opzichte van stabiliteit, orde en controle van elkaar verschillen. Organisaties of onderdelen van organisaties kunnen kenmerken van deze cultuurtypes bevatten, terwijl één van de vier wel dominant is. De hiërarchische cultuur is bijvoorbeeld gericht op efficiëntie, tijdigheid, consistentie, gelijkmatigheid en is meer intern gericht. De marktcultuur wordt gekenmerkt door het behalen van doelen, winst met een resultaatgerichte en externe focus. De familiecultuur is gericht op inzet, communicatie, ontwikkeling en betrokkenheid en is intern gericht. De adhocratie cultuur wordt gekenmerkt door innovatie, transformatie, wendbaarheid en heeft een externe focus (Ibid.).

5.1.3 HOE WORDT IN DE LITERATUUR LEIDERSCHAP IN VERBAND GEBRACHT MET ORGANISATIECULTUUR?

Onderzoekers hebben het verband tussen leiderschap en organisatiecultuur uitgebreid bestudeerd (Bass & Avolio, 1993; Cameron & Quinn, 2006; Hartnell & Walumbwa, 2011; Kargas & Varoutas, 2015; Ogbonna & Harris, 2000; POPA, 2022; Xenikou & Simosi, 2006). De organisatiecultuur beïnvloedt de ontwikkeling van leiderschap en omgekeerd vormt leiderschap de cultuur van een organisatie (Bass & Avolio, 1993; POPA, 2022). Bovendien kan een juiste fit zorgen voor prestatieverbeteringen (Cameron & Quinn, 2006). Volgens de literatuur zou transformationeel leiderschap niet specifiek bij één type cultuur passen en zou het van invloed zijn op de familiecultuur, marktcultuur en adhocratie cultuur. Het zou een minder grote rol hebben in hiërarchische culturen, omdat kenmerken van transformationeel leiderschap hiermee inconsistent zijn.

5.1.4 WAT IS DE ORGANISATIECULTUUR VAN DE VERSCHILLENDE SQUADRONS?

Er kan worden gesteld dat er bij geen enkel squadron een dominant cultuurtype aanwezig is. Squadron 980 waar het lange termijn onderhoud uitgevoerd wordt, wordt gekenmerkt door de waarden inzet, communicatie, ontwikkeling en betrokkenheid (familiecultuur), in combinatie met efficiëntie, tijdigheid, consistentie en gelijkmatigheid (hiërarchische cultuur) (Cameron & Quinn, 2006). Squadron 301 en 322 die beide het lijn onderhoud uitvoeren, hebben daarentegen een veelzijdige vergelijkbare organisatiecultuur.

Zij hechten waarden aan het behalen van doelen en winst met een resultaatgerichte en externe focus (marktcultuur), terwijl ze tegelijkertijd inzet, communicatie, ontwikkeling en betrokkenheid met een interne focus (familiecultuur) nastreven. Het verschil in taak tussen de squadrons kan mogelijk een verklaring zijn voor de organisatiecultuur verschillen.

5.1.5 IS ER SPRAKE VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP BIJ DE VERSCHILLENDE SQUADRONS?

Bij alle squadrons is transformationeel leiderschap in beperkte mate aanwezig. De totale scores voor transformationeel leiderschap zijn met gemiddeld 52,3 relatief gematigd op een schaal waar 100 punten gescoord konden worden. Het schetsen van een duidelijke visie wordt als meest herkenbare dimensie gezien bij alle squadrons. Dit zou volgens de literatuur positief zijn, omdat een sterke visie positieve effecten heeft op militaire organisaties (Fischer, 2015). De scores zijn echter te laag om te kunnen spreken van een sterke visie. Squadron 322 heeft de laagste aanwezigheid van transformationeel leiderschap en squadron 322 en 301 verschillen in transformationeel leiderschap het meest van elkaar en ervaren alle dimensies op een andere manier. Doordat er binnen het onderzoek laag gescoord werd op transformationeel leiderschap en er een gebrek aan duidelijk dominante culturen is, is het lastig om een verband te leggen tussen deze twee variabelen. De samenhang tussen de variabelen is bij elk squadron laag. Bij squadron 980, waarin de familiecultuur en hiërarchische cultuur het meest aanwezig is, zou transformationeel leiderschap het meest geschikt kunnen zijn, door de samenhang met individueel support, het bieden van een rolmodel en het schetsen van een visie. Bij squadron 301 en 322 zou transformationeel leiderschap minder geschikt kunnen zijn door de significante negatieve samenhang met de marktcultuur. Echter is er wel een positieve significante samenhang met de familiecultuur die ook aanwezig is bij squadron 301 en 322. De resultaten bevestigen dus slechts in lichte mate de samenhang tussen leiderschap en de organisatiecultuur (Bass & Avolio, 1993; Cameron & Quinn, 2006; Hartnell & Walumbwa, 2011; Kargas & Varoutas, 2015; Ogbonna & Harris, 2000; POPA, 2022; Xenikou & Simosi, 2006).

5.2 HOOFDVRAAG

Op basis van het beantwoorden van de deelvragen kan de hoofdvraag beantwoord worden. Transformationeel leiderschap, waarvan de positieve effecten al vaker zijn aangetoond (Antonakis & House, 2013; Judge & Piccolo, 2004; Northouse, 2015; Van Wart & Medina, 2023), zou volgens de literatuur goed aan kunnen sluiten bij de context van de Koninklijke Luchtmacht (Hebing, 2022; Kane & Tremble, 2009; Madjan & Jayasingam, 2019; Rowold, 2005; Schroeder, 2011; Shon, 2015; Yammarino, Spangler, & Bass, 1993). Echter kon er alleen bij squadron 980 een lichte mate van samenhang gevonden worden tussen transformationeel leiderschap met de familie en hiërarchische cultuur, waarin de organisatiecultuur gekenmerkt wordt door de waarden inzet, communicatie, ontwikkeling en betrokkenheid (familiecultuur), in combinatie met efficiëntie, tijdigheid, consistentie en gelijkmatigheid (hiërarchische cultuur) (Cameron & Quinn, 2006).

Bij de organisatiecultuur van squadron 301 en 322 werd geen samenhang gevonden met transformationeel leiderschap. De organisatiecultuur van deze squadrons wordt gekenmerkt door het behalen van doelen en winst met een resultaatgerichte en externe focus (marktcultuur), terwijl ze tegelijkertijd inzet, communicatie, ontwikkeling en betrokkenheid met een interne focus (familiecultuur) nastreven. Bij geen enkel squadron was sprake van een dominante cultuur en transformationeel leiderschap was slechts in gematigde vorm aanwezig. Wel is bevestigd dat transformationeel leiderschap niet specifiek bij één cultuurtype past (Ogbonna & Harris, 2000; Xenikou & Simosi, 2006).

5.3 DISCUSSIE

In deze paragraaf zal er kritisch gekeken worden naar dit onderzoek. Eerst zal er teruggekeken worden naar de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek, vervolgens worden resultaten geïnterpreteerd en limitaties besproken. Als laatste wordt er advies gegeven voor vervolgonderzoek.

De interne validiteit van dit onderzoek is hoog door het gebruik van bestaande, gevalideerde vragenlijsten, het uitvoeren van een pilot en het maken van een operationalisatie. Ook bood de steekproef een representatief beeld van de populatie. Echter ontstonden tijdens het verzamelen van de data technische problemen bij het uitzetten van de vragenlijst, waardoor er fouten of onvolledigheden ontstonden. Omdat alleen de correct ingevulde vragenlijsten te weinig statistische kracht boden is ervoor gekozen om ook met de vragenlijsten te gaan analyseren die fouten of onvolledigheden bevatten. Desondanks heeft het geen belemmeringen opgeleverd tijdens het analyseren en is hiermee rekening gehouden bij het interpreteren van uitkomsten, maar het doet wel af aan de interne validiteit van het onderzoek. De externe validiteit van het onderzoek is matig te noemen. Ondanks dat de resultaten een duidelijk beeld geven over de drie onderzochte squadrons is het moeilijk te generaliseren naar squadrons die niet verantwoordelijk zijn voor het onderhoud. Een onderzoek waarin meerdere squadrons meegenomen zouden worden met diverse taken, zou de externe validiteit kunnen verbeteren. Door de systematische aanpak, het gebruik van bestaande vragenlijsten en de berekende Cronbach's Alfa's geven de resultaten een consistent beeld en kan de betrouwbaarheid als goed worden beschouwd.

De resultaten van dit onderzoek komen niet geheel overeen met de literatuur waarin gesteld werd dat er een sterke significante relatie zou zijn tussen leiderschap en de organisatiecultuur (Kargas & Varoutas, 2015). In dit onderzoek bleek er maar een lage samenhang te zijn. Dit kan te maken hebben dat de lage scores op transformationeel leiderschap en het gebrek aan duidelijk dominante culturen, waardoor het lastiger is om sterke relaties aan te tonen. Ook kan het zijn dat een andere leiderschapsstijl passender zou zijn. De huidige actualiteit, waarin de nationale veiligheid onder druk staat (NCTV, 2023), kan mogelijk vragen om een andere leiderschapsstijl. Transactioneel leiderschap wordt gekenmerkt door de sterke focus op de relatie tussen leider en volger en de taakgerichtheid, waarbij directief leiderschap in hogere mate aanwezig is (Van Wart & Medina, 2023).

Deze leiderschapsstijl kan mogelijk effectiever zijn om snellere beslissende besluiten te nemen, waar een nationale veiligheid dat onder druk staat om kan vragen. Ook komt de organisatiecultuur van de verschillende squadrons niet geheel overeen met de verwachtingen in de literatuur. Door Thomas (2012) werd namelijk in de context van de U.S. Air Force gesuggereerd dat de luchtmacht beschikt over hun eigen sterke culturele identiteit. In dit onderzoek werden geen sterke dominante culturen aangetoond en de vraag is of dat dit samengaat met een sterke culturele identiteit zoals Thomas (2012) suggereerde.

Tussen de squadrons werden significante verschillen tussen de organisatieculturen aangetoond. Ondanks dat uit de resultaten geen verklaringen afgeleid konden worden voor deze culturele variaties, kan het verschil in taak mogelijk de oorzaak zijn. Het lange termijn onderhoud, uitgevoerd door squadron 980 is doorgaans complexer en langduriger dan het lijn onderhoud dat uitgevoerd wordt door squadron 301 en 322. Bij squadron 301 en 322 zal dus in een kortere tijd resultaatgerichter en efficiënter gewerkt moeten worden dan bij squadron 980, waardoor bij squadron 301 en 322 eerder een marktcultuur verwacht zou worden. Hierdoor zouden culturele variaties kunnen ontstaan tussen de squadrons.

Dit onderzoek is erin geslaagd om een bijdrage te leveren aan de beperkte kennis over de organisatiecultuur en transformatieel leiderschap bij de Koninklijke Luchtmacht. Desondanks wordt vervolgonderzoek aanbevolen. Om diepere betekenis te kunnen realiseren over de organisatiecultuur en transformatieel leiderschap kan er vervolgonderzoek opgezet worden met een kwalitatieve benadering, waarbij interviews worden gebruikt om verduidelijking te krijgen op de antwoorden van respondenten. Hierdoor kan er een rijk en gedetailleerder beeld verkregen worden van de resultaten. Daarnaast kan vervolgonderzoek zich richten op meerdere of andere leiderschapsstijlen die mogelijk passender zouden kunnen zijn bij de organisatieculturen. Bovendien zouden methodologisch gezien meer contextuele variabelen meegenomen kunnen worden zoals functie en ervaring, die in dit onderzoek niet in beschouwing mochten worden genomen, om meer verklaringen te vinden.

5.4 AANBEVELINGEN

Op basis van de literatuur en onderzoeksresultaten zullen in deze paragraaf aanbevelingen voor squadron 980, 301, 322 en de Koninklijke Luchtmacht in het algemeen worden gegeven. De aanbevelingen zullen betrekking hebben op de organisatieculturen en transformationeel leiderschap.

De eerste aanbeveling richt zich op squadron 980. Bij squadron 980 was er geen dominante cultuur aanwezig, maar voerde de familiecultuur en hiërarchische cultuur de boventoon. In het onderzoek werd een lage positieve samenhang gevonden met de organisatiecultuur en transformationeel leiderschap. Desondanks deze samenhang laag is, bestaat deze wel. De samenhang is niet sterk genoeg om squadrons 980 transformationeel leiderschap sterk aan te kunnen bevelen. Echter wanneer squadron 980 meer transformationeel leiderschap toe zou willen passen zouden zij zich op basis van de onderzoeksresultaten moeten richten op het bieden van support, een rolmodel en een duidelijke visie. Op deze manier kan er een sterkere samenhang ontstaan met de organisatiecultuur, wat tot prestatie verbeteringen kan leiden (Cameron & Quinn, 2006).

De tweede aanbeveling heeft betrekking op squadron 301 en 322. Bij deze squadrons was er ook geen dominante cultuur aanwezig, maar waren de markt- en familiecultuur het meest aanwezig. De resultaten lieten een lage negatieve samenhang zien tussen de marktcultuur en transformationeel leiderschap en een lage positieve met de familiecultuur. Op basis van de lage negatieve en positieve samenhang kan transformationeel leiderschap niet worden aanbevolen, maar ook niet worden afgeraden. Ook was hierbij de samenhang laag, waardoor voorzichtige aanbevelingen worden gedaan.

De derde aanbeveling heeft betrekking op de Koninklijke Luchtmacht in het algemeen. Ondanks dat binnen de Koninklijke Luchtmacht transformationeel leiderschap als meest effectieve vorm van leiderschap wordt gezien, (Hebing, 2022) heeft dit onderzoek dus geen sterke samenhang aan kunnen tonen tussen de organisatieculturen en transformationeel leiderschap. De Koninklijke Luchtmacht zou dus naar aanleiding van dit onderzoek opnieuw in overweging kunnen nemen of transformationeel leiderschap wel zo passend is. De huidige veiligheidssituatie kan vragen om een andere leiderschapsstijl zoals transactioneel leiderschap, wat effectiever zou kunnen zijn bij het moeten nemen van snelle beslissingen.

BIBLIOGRAFIE

- Alpert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. In *Research in Organizational Behavior* (pp. 263-502). Elsevier.
- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. In *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* (pp. 1309-1325). Emerald Publishing Limited.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2013). *The Full-Range Leadership Theory: The Way Forward*. JAI Press.
- Arenas, F. J., Tucker, J., & Connelly, D. A. (2017). *Transforming Future Air Force Leaders of Tomorrow*. Air & Space Power Journal.
- Arnold, H. H. (1949). *Global Mission*. New York: Harper and Brothers.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set*. Redwood City: Mind Garden.
- Bagheri, R., Sohrabi, Z., & Moradi, E. (2015). *Psychometric properties of Persian version of the multifactor leadership questionnaire (MLQ)*.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1985). *LEADERSHIP AND PERFORMANCE BEYOND EXPECTATIONS*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. In *Public Administration Quarterly* (pp. 112-121). SPAEF.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, p. (1999). *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*. Elsevier Science Inc.
- Black, T. R. (1999). *Doing quantitative research in the social science*. SAGE.
- Builder, C. H. (2003). *Het Icarus-syndroom: The Role of Air Power Theory in the Evolution and Fate of the U.S. Air Force*. New Brunswick: NJ: Transaction Publishers.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cochran, S., Keller, K. M., Toukan, M., Lytell, M. C., Walsh, M., Abler, A. M., . . . Thulin, T. C. (2023). *The Forces We Need*. Santa Monica: Rand Corporation.
- Cole, M. S., Bedeian, A., & Field, H. S. (2006). The Measurement Equivalence of Web-Based and Paper-and-Pencil Measures of Transformational Leadership: A Multinational Test. In *Organizational Research Methods* (pp. 339-368). Sage Publications.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Costache, A. (2019). Transition to transformational leadership in education. In *International Scientific Conference on Social Sciences* (pp. 653-660). Albanie.

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Chapter 8 Quantitative Methods. In *Research Design*. SAGE Publications, Inc.
- De Winter, J., Gosling, S., & Potter, J. (2016). Comparing the Pearson and Spearman correlation coefficients across distributions and sample sizes: A tutorial using simulations and empirical data. In *Psychological Methods* (pp. 273–290). American Psychological Association.
- Defensie. (2023). *Luchtmachtcommandant: "Afschrikken, verdedigen, en indien nodig keihard terugslaan*. Defensie.nl. Geraadpleegd op 10 februari 2024, van <https://www.defensie.nl/actueel/nieuws/2023/07/03/luchtmachtcommandant-afschrikken-verdedigen-en-indien-nodig-keihard-terugslaan>
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. In *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (pp. 19-34). Wiley
- Deshpande, R., Farley, J., & Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. In *Journal of Marketing* (pp. 23-37). Sage Publications.
- Dionne, S. M., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. (2004). Transformational leadership and team performance. In *Journal of Organizational Change Management* (pp. 177-193). Emerald.
- Donnithorne, J. W. (2013). *Culture Wars Air Force Culture and Civil-Military Relations*. Air University Press.
- Drennan, D. (1992). *Transforming Company Culture: Getting Your Company from Where You Are Now to Where You Want To Be*. Londen: McGraw-Hill Book Company.
- Fischer, T. (2015). *A Review of Shared Vision and its Application within an Army Context*. Land Division.
- Fowler, F. (2013). *Survey research methods*. SAGE.
- Gary, Y. (2012). *Leadership in organizations (8e ed.)*. Pearson.
- Goodwin, G., Blacksmith, N., & Coats, M. (2018). The Science of Teams in the Military: Contributions From Over 60 Years of Research. American Psychologist. In *American Psychologist* (pp. 322-333). American Psychological Association.
- Hartnell, C. A., & Walumbwa, F. O. (2011). Transformational leadership and organizational culture. In *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 225-244). Sage Publications, Inc.
- Hebing, R. (2022). *De Relatie tussen Leiderschapsstijlen en Tevredenheid, Extra Inzet en Effectiviteit bij Werknemers van de Koninklijke Luchtmacht*. Nijmegen: Radboud University.
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). *Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument*. PLOS
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2013). *VALUES SURVEY MODULE 2013 MANUAL*.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). *Personality and charismatic leadership*. JAI Press.
- Howard, L. W. (1998). Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Cultures. In *International Journal of Organizational Analysis* (pp. 231-250). MCB UP Limited
- Jansen, J. J., Gerard, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). *Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership*. (pp. 982-1007) Blackwell Publishing.

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. In *Journal of Applied Psychology* (pp. 755-768). American Psychological Association
- Kane, T. D., & Tremble, T. R. (2009). Transformational Leadership Effects at Different Levels of the Army. In *Military Psychology* (pp. 137-160). Routledge.
- Kargas, A. D., & Varoutas, D. (2015). *On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis*. Cogent OA.
- Knops, R., Vuijk, R., & Eijnsink, A. (2016). *Motie van het lid Knops C.S. 34300 X Nr. 121*. Den Haag.
- Koninklijke Luchtmacht. (2024a). *Squadrons vliegbasis Woensdrecht*. Defensie.nl. Geraadpleegd op 14 februari 2024, van <https://www.defensie.nl/organisatie/luchtmacht/vliegbases-en-luchtmachtonderdelen/woensdrecht/squadrons>
- Koninklijke Luchtmacht. (2024b). *Squadrons vliegbasis Leeuwarden*. Defensie.nl. Geraadpleegd op 14 februari 2024, van <https://www.defensie.nl/organisatie/luchtmacht/vliegbases-en-luchtmachtonderdelen/leeuwarden/squadrons>
- Koninklijke Luchtmacht. (2024c). *Squadrons Defensie Helikopter Commando*. Defensie.nl. Geraadpleegd op 14 februari 2024, van <https://www.defensie.nl/organisatie/luchtmacht/vliegbases-en-luchtmachtonderdelen/gilze-rijen/squadrons-defensie-helikopter-commando#anker-3-301-squadron>
- Little, R. J., & Rubin, D. B. (2019). In *Statistical analysis with missing data (Vol. 793)*. John Wiley & Sons.
- Louis, W. F., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. In *The Leadership Quarterly* (pp. 835-862). Elsevier.
- Madjan, N., & Jayasingam, S. (2019). Military Leaders' Leadership Styles and Subordinates Hardiness Level: Can Transformational and Transactional Leadership Influence Soldier's Hardiness? In *International Journal of Business and Management* (pp. 26-36). RMP Publications.
- Ministerie van Defensie. (z.d.). *Samenwerken binnen de NAVO*. Defensie.nl. Geraadpleegd op 15 februari 2024, van <https://www.defensie.nl/onderwerpen/internationale-samenwerking/vn-navo-en-eu/navo>
- Ministerie van defensie. (2022). *Defensienota 2022*. Den Haag.
- Ministerie van Defensie. (2023). *Aantallen personeel*. Defensie.nl. Geraadpleegd op 15 mei 2024, van <https://www.defensie.nl/onderwerpen/overdefensie/het-verhaal-van-defensie/aantallen-personeel>
- Ministerie van Defensie. (2024). *F-35 Lightning 2-jachtvliegtuig*. Defensie.nl. Geraadpleegd op 20 februari 2024, van <https://www.defensie.nl/onderwerpen/materieel/vliegtuigen-en-helikopters/f-35-gevechtsvliegtuig#:~:text=De%20F%2D35%20vervangt%20het,vorige%20generaties%20en%20stealth%20eigenschappen.>
- Ministerie van Defensie. (z.d.). *Koninklijke Luchtmacht*. Defensie.nl. Geraadpleegd op 17 februari 2024, van <https://www.defensie.nl/organisatie/luchtmacht>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? the role of organizational culture. In *Management Decision* (p. 55-72). Emerald Publishing.
- NCTV. (2023). *Coördinator Terrosimebestrijding en veiligheid*. NCTV.nl. Geraadpleegd op 13 februari 2024, van <https://www.nctv.nl/actueel/nieuws/2023/04/18/de-oorlog-in-oekraïne-en-onze-nationale-veiligheid--april-2023>

- Northouse, P. (2015). *Leadership: Theory and Practice*. Sage publication.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. In *The International Journal of Human Resource Management* · (pp. 766-788). Taylor and Francis Group.
- Pepper, G. L. (1995). *Communicating in Organizations: A Cultural Approach*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- POPA, B. M. (2022). Organisational Culture - Modeling Factor of Military Leadership. In *Romanian Military Thinking* (pp. 198-213) Publisher The Defence Staff.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. In *Management Science* (pp. 363-377). Informs
- Quinn, R., & Spreitzer, G. (1991). The Psychometric of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. In *Research in Organizational Change and Development* (pp. 115-142). JAI Press
- Rainey, H. G., Fernandez, S., & Malatesta, D. (2021). *Understanding and Managing Public Organizations (6e ed.)*. John Wiley & Sons Inc.
- Rijksoverheid. (2023). *Ministeries*. Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 10 februari 2024, van [https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-buitenlandse-zaken/het-werk-van-bz-in-de-praktijk/weblogs/2022/wat-is-de-navo-nederland-veiligheid#:~:text=De%20NAVO%20is%20een%20militair,zijn%20\(bondgenoten\)%20te%20beschermen.](https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-buitenlandse-zaken/het-werk-van-bz-in-de-praktijk/weblogs/2022/wat-is-de-navo-nederland-veiligheid#:~:text=De%20NAVO%20is%20een%20militair,zijn%20(bondgenoten)%20te%20beschermen.)
- Rijksoverheid. (2024a). *Oorlog in Oekraïne*. Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 11 februari 2024, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/oorlog-in-oekraïne#:~:text=Op%2024%20februari%202022%20is,EU%2C%20NAVO%20en%20andere%20bondgenoten.>
- Rijksoverheid. (2024b). *Plannen voor Defensie*. Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 11 februari 2024, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/prinsjesdag/defensie#:~:text=In%202024%20stijgt%20de%20begroting,%2C95%25%20van%20het%20bbp.>
- Rowold, J. (2005). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Duitsland: Mind Garden.
- RTL Nieuws. (2024). *Ruim 5000 Nederlandse militaire bij grootste NAVO-oefening sinds Koude Oorlog*. RTL Nieuws.nl. Geraadpleegd op 13 februari 2024, van <https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/buitenland/artikel/5430813/navo-oefening-oorlog-dreiging-rusland-poetin-voorbereiding>
- Schroeder, Y. (2011). *Leadership Qualities in the near future for the Dutch Defence Organization*. Canada: Canadian Defence Academy.
- Shin, J., & McClomp, G. E. (1998). Top executive leadership and organisational innovation: An empirical investigation of nonprofit Human Service Organisations (HSOs). In *Journal of Administration in Social Work* (pp. 1-21). Routledge.
- Shon, J. K. (2015). A study on the effects of the transformational leadership and transactional leadership on job satisfaction in the military organization. In *Asia Pacific Journal of Business* (pp. 63-79). Routledge.

- Smith, J. M. (1998). *Air Force Culture and Cohesion Building an Air and Space Force for the Twenty-First Century*. Institute for National Security Studies
- Steur, A. (2023). *Mijn vertrekpunt*.
- Taber, K. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. In *education, Research in science* (pp. 1273-1296).
- Tejeda, M. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendation. In *Leadership Quarterly* (pp. 31-52).
- Thomas, W. C. (2012). *The Cultural Identity of the United States Air Force*. Chronicles Online journal.
- Van Thiel, S. (2007). *Research Methods in Public Administration and Public Management: An Introduction*. Nijmegen: Coutinho.
- Van Thiel, S. (2021). Operationliseren. In *Bestuurskundig onderzoek*. Coutinho.
- Van Wart, M., & Medina, P. S. (2023). *Leadership in Public and Nonprofit Organizations*. New York: Taylor & Francis.
- Vermillion, L. E. (1996). *UNDERSTANDING THE AIR FORCE CULTURE*. Air War College
- Vinger, G., & Cilliers, F. (2006). Effective transformational leadership behaviours for managing change. In *SA Journal of Human Resource Management* (pp. 1-9). AOSIS
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. In *Journal of Managerial Psychology* (pp. 566-579). Emerald Group Publishing Limited.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: a longitudinal investigation. In *Leadership Quarterly* (pp. 81-102). Elsevier.
- Yeung, A., Brockbank, J., & Ulrich, D. (1991). Organizational Culture and Human Resources Practices: An Empirical Assessment. In *Research in Organizational Change and Development* (pp. 59-81). JAI Press.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations (6e ed.)*. Pearson College Div.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: OCAI

		NV
1. Dominante kenmerken		
A	De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	
B	De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemersgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	
C	De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk afzien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.	
D	De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.	
Subtotaal		0
2. De leiding van de organisatie		
A	De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.	
B	De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingszin en risicobereidheid.	
C	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van een non-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.	
D	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaien, efficiënte machine.	
Subtotaal		0
3. Personeelsmanagement		
A	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.	
B	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.	
C	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontzien de competentie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.	
D	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en prestatiegerichtheid.	
Subtotaal		0
4. Het bindmiddel van de organisatie		
A	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel.	
B	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.	
C	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.	
D	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. In staat houding van een soepel draaien de organisatie is belangrijk.	
Subtotaal		0
5. Strategische accenten		
A	De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.	
B	De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.	
C	De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinning in de markt spelen de hoofdrol.	
D	De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaan en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepel uitvoeren spelen de hoofdrol.	
Subtotaal		0
6. Succescriteria		
A	De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.	
B	De organisatie definieert succes als kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en toonaangevend wat haar producten betreft.	
C	De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrentie en marktleiderschap staat centraal.	
D	De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopen de schema's en goedkope producten zijn van cruciaal belang.	
Subtotaal		0

A	Familie
B	Adhocratie
C	Markt
D	Hiërarchisch

BIJLAGE 2: MLQ-VRAGENLIJST NEDERLANDSE VERSIES

Onderstaand staat de 'Multifactor Leadership Questionnaire' versie 8Y die is vertaald door Den Hartog et. al (1997).

0 = helemaal niet	1 = heel af en toe	2 = soms	3 = nogal vaak	4 = dikwijls, zo niet altijd
-------------------	--------------------	----------	----------------	------------------------------

1.	Ik help anderen in ruil voor hun inspanningen.	0 1 2 3 4
2.	Ik onderzoek kritieke veronderstellingen opnieuw om te zien of ze wel juist zijn.	0 1 2 3 4
3.	Ik slaag er niet in om in te grijpen, totdat de problemen ernstig worden.	0 1 2 3 4
4.	Ik vestig de aandacht op onregelmatigheden, vergissingen, uitzonderingen en afwijkingen van de norm.	0 1 2 3 4
5.	Ik vermijd om betrokken te geraken wanneer belangrijke onderwerpen aan bod komen.	0 1 2 3 4
6.	Ik praat over mijn belangrijkste waarden en overtuigingen.	0 1 2 3 4
7.	Ik ben er niet wanneer men mij nodig heeft.	0 1 2 3 4
8.	Ik zoek naar verschillende perspectieven voor het oplossen van problemen.	0 1 2 3 4
9.	Ik spreek optimistisch over de toekomst.	0 1 2 3 4
10.	Ik zorg ervoor dat anderen trots zijn om met mij geassocieerd te worden.	0 1 2 3 4
11.	Ik bespreek in concrete bewoording wie verantwoordelijk is voor het bereiken van doelstellingen.	0 1 2 3 4
12.	Ik wacht om tot actie over te gaan tot dingen verkeerd beginnen lopen.	0 1 2 3 4
13.	Ik spreek enthousiast over dingen die verwezenlijkt dienen te worden.	0 1 2 3 4
14.	Ik leg het belang van een sterke doelgerichtheid uit.	0 1 2 3 4
15.	Ik treed op als leraar en als coach.	0 1 2 3 4
16.	Ik maak duidelijk wat men kan verwachten wanneer de doelstellingen bereikt worden.	0 1 2 3 4
17.	Ik toon dat ik een sterk geloof hecht aan het gezegde "Herstel niet wat niet stuk is."	0 1 2 3 4
18.	Ik schuif eigenbelang opzij in het belang van de groep.	0 1 2 3 4
19.	Ik behandel anderen als individuen i.p.v. zomaar een lid van de groep.	0 1 2 3 4
20.	Ik laat zien dat problemen chronisch moeten worden vooraleer ik ingrijp.	0 1 2 3 4
21.	Ik handel op een manier die respect doet groeien voor mij bij anderen.	0 1 2 3 4
22.	Ik concentreer me volledig op het oplossen van vergissingen, klachten en fouten	0 1 2 3 4
23.	Ik denk na over de morele en ethische gevolgen van beslissingen.	0 1 2 3 4
24.	Ik volg elke fout op de voet.	0 1 2 3 4
25.	Ik straal iets uit van kracht en vertrouwen.	0 1 2 3 4
26.	Ik draag een meeslepende toekomstvisie uit.	0 1 2 3 4
27.	Ik vestig mijn aandacht op het niet halen van de normen.	0 1 2 3 4
28.	Ik vermijd het nemen van beslissingen.	0 1 2 3 4
29.	Ik beschouw een individu als iemand met verschillende noden, verschillende mogelijkheden en verwachtingen t.o.v. anderen.	0 1 2 3 4
30.	Ik breng anderen er toe om problemen vanuit verschillende standpunten te zien.	0 1 2 3 4
31.	Ik help anderen om hun sterke kanten te ontwikkelen.	0 1 2 3 4
32.	Ik suggereer nieuwe aanpakken om een opdracht te volbrengen.	0 1 2 3 4
33.	Ik stel het antwoord op dringende vragen uit.	0 1 2 3 4
34.	Ik benadruk het belang van het hebben van een gemeenschappelijk gevoel bij een opdracht of missie.	0 1 2 3 4
35.	Ik laat mijn voldoening blijken wanneer anderen de verwachtingen inlossen.	0 1 2 3 4
36.	Ik laat zien dat ik er op vertrouw dat de doelen behaald zullen worden.	0 1 2 3 4

IdealizedInfluence (attributed) = vraag 10, 18, 21 en 25	Intellectualstimulation= vraag 2, 8, 30, 32
IdealizedInfluence (behavior) = vraag 6, 14, 23, 34	Individualizedconsideration= vraag 15, 19, 29, 31
Inspirational motivation = vraag 9, 13, 26, 36	

1.	Ik help anderen in ruil voor hun inspanningen.	0	1	2	3	4
2.	Ik onderzoek kritieke veronderstellingen opnieuw om te zien of ze wel juist zijn.	0	1	2	3	4
3.	Ik slaag er niet in om in te grijpen, totdat de problemen ernstig worden.	0	1	2	3	4
4.	Ik vestig de aandacht op onregelmatigheden, vergissingen, uitzonderingen en afwijkingen van de norm.	0	1	2	3	4
5.	Ik vermijd om betrokken te geraken wanneer belangrijke onderwerpen aan bod komen.	0	1	2	3	4
6.	Ik praat over mijn belangrijkste waarden en overtuigingen.	0	1	2	3	4
7.	Ik ben er niet wanneer men mij nodig heeft.	0	1	2	3	4
8.	Ik zoek naar verschillende perspectieven voor het oplossen van problemen.	0	1	2	3	4
9.	Ik spreek optimistisch over de toekomst.	0	1	2	3	4
10.	Ik zorg ervoor dat anderen trots zijn om met mij geassocieerd te worden.	0	1	2	3	4
11.	Ik bespreek in concrete bewoording wie verantwoordelijk is voor het bereiken van doelstellingen.	0	1	2	3	4
12.	Ik wacht om tot actie over te gaan tot dingen verkeerd beginnen lopen.	0	1	2	3	4
13.	Ik spreek enthousiast over dingen die verwezenlijkt dienen te worden.	0	1	2	3	4
14.	Ik leg het belang van een sterke doelgerichtheid uit.	0	1	2	3	4
15.	Ik treed op als leraar en als coach.	0	1	2	3	4
16.	Ik maak duidelijk wat men kan verwachten wanneer de doelstellingen bereikt worden.	0	1	2	3	4
17.	Ik toon dat ik een sterk geloof hecht aan het gezegde "Herstel niet wat niet stuk is."	0	1	2	3	4
18.	Ik schuif eigenbelang opzij in het belang van de groep.	0	1	2	3	4
19.	Ik behandel anderen als individuen i.p.v. zomaar een lid van de groep.	0	1	2	3	4
20.	Ik laat zien dat problemen chronisch moeten worden vooraleer ik ingrijp.	0	1	2	3	4
21.	Ik handel op een manier die respect doet groeien voor mij bij anderen.	0	1	2	3	4
22.	Ik concentreer me volledig op het oplossen van vergissingen, klachten en fouten.	0	1	2	3	4
23.	Ik denk na over de morele en ethische gevolgen van beslissingen.	0	1	2	3	4
24.	Ik volg elke fout op de voet.	0	1	2	3	4
25.	Ik straal iets uit van kracht en vertrouwen.	0	1	2	3	4
26.	Ik draag een meeslepende toekomstvisie uit.	0	1	2	3	4
27.	Ik vestig mijn aandacht op het niet halen van de normen.	0	1	2	3	4
28.	Ik vermijd het nemen van beslissingen.	0	1	2	3	4
29.	Ik beschouw een individu als iemand met verschillende noden, verschillende mogelijkheden en verwachtingen t.o.v. anderen.	0	1	2	3	4
30.	Ik breng anderen er toe om problemen vanuit verschillende standpunten te zien.	0	1	2	3	4
31.	Ik help anderen om hun sterke kanten te ontwikkelen.	0	1	2	3	4
32.	Ik suggereer nieuwe aanpakken om een opdracht te volbrengen.	0	1	2	3	4
33.	Ik stel het antwoord op dringende vragen uit.	0	1	2	3	4
34.	Ik benadruk het belang van het hebben van een gemeenschappelijk gevoel bij een opdracht of missie.	0	1	2	3	4
35.	Ik laat mijn voldoening blijken wanneer anderen de verwachtingen inlossen.	0	1	2	3	4
36.	Ik laat zien dat ik er op vertrouw dat de doelen behaald zullen worden.	0	1	2	3	4

BIJLAGE 3: MLQ-VRAGENLIJST ENGELSE VERSIES

Items	Description
Manager Responsibility & Decision Making	
My manager treats me as an individual rather than just as a member of a group	Instills pride
My manager acts in ways that builds my respect	Goes above and beyond for the group
My manager considers the moral and ethical consequences of decisions	Gains respect through actions
My manager considers me as having differing needs and aspirations from others	Exhibits confidence and power
My manager gets me to look at problems from many different angles	Communicates important values and beliefs
My manager goes beyond self-interest for the good of the group	Expounds a strong sense of purpose
My manager displays a sense of power and confidence	Considers the moral and ethical consequences of decisions
Manager Ability to Develop Employees	Creates and communicates a unified mission
My manager suggests new ways of looking at how to complete assignments	Communicates positively about the future
My manager emphasizes the importance of having a collective sense of mission	Excited about the tasks at hand
My manager helps me to develop my strengths	Articulates a unified vision of the future
My manager spends time teaching and coaching	Conveys a confidence that goals will be accomplished
My manager specifies the importance of having a strong sense of purpose	Examines assumptions to questions to verify accuracy
My manager expresses confidence that goals will be achieved	Seeks varying perspectives when solving a problem
Manager Vision for the Future	Gains input from others in solving a problem
My manager talks enthusiastically about what needs to be accomplished	Suggests new ways to completing assignments
My manager talks optimistically about the future	Utilizes time to teaching and coaching
My manager articulates a compelling vision of the future	Treats all employees as individuals
My manager instills pride in others for being associated with him/her	Understands that all individuals have varying needs
Manager Communication with Employees	Assists others in developing their strengths
My manager re-examines critical assumptions to question whether appropriate	
My manager seeks differing perspectives when solving problems	
My manager talks about their most important values and beliefs	

Note. From Bass and Avolio (1995).

BIJLAGE 4: VRAGENLIJST

Beste lezer,

Graag stel ik mezelf voor: ik ben Michiel van Gaal en volg de master publiek management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. In verband met de veranderende veiligheidssituatie in de wereld doe ik voor mijn scriptie binnen het maintenance personeel onderzoek naar de thema's *organisatiecultuur* en *leiderschap*. U bent van harte uitgenodigd om deel te nemen aan dit onderzoek.

Met dit onderzoek wil ik de organisatiecultuur van verschillende squadrons in kaart brengen en onderzoeken aan welke aspecten van leiderschap behoefte is vanuit het maintenance personeel.

De enquête bestaat uit 49 stellingen en invullen zal rond de 10 minuten in beslag nemen. Deelname is vrijwillig. U kunt ten alle tijde het invullen van de enquête beëindigen. Bij het vroegtijdig afsluiten van de enquête zullen alle ingevulde gegevens worden verwijderd. Bij vragen over het onderzoek kunt u met mij contact opnemen via MTJ.v.Gaal@mindef.nl.

Uw antwoorden worden geanonimiseerd verwerkt in het onderzoek en kunnen door de onderzoeker niet terug herleid worden naar uw persoon. Mocht u vragen hebben over (uw) privacy of de AVG in relatie tot dit onderzoek, dan kunt u contact opnemen met de AVG-Coördinator van het CLSK via coordinator.avg.clsk@mindef.nl. De ruwe onderzoeksdata worden direct na het downloaden verwijderd en de uitkomsten van het onderzoek worden voor een jaar bewaard. Analyse van de geanonimiseerde resultaten vindt plaats per squadron.

Als u akkoord gaat, bevestigt u dat u:

- Geïnformeerd bent over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en het opslaan van data zoals beschreven in het informatieformulier;
- Mogelijkheden heeft gehad om vragen te stellen over het onderzoek;
- Vrijwillig toestemming geeft tot deelname aan dit onderzoek;
- Begrijpt dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie;
- Begrijpt dat u de deelname op ieder moment kunt beëindigen of het beantwoorden van vragen kunt weigeren zonder enige consequenties;
- Begrijpt dat u uw toestemming kan intrekken voor de dataset is ingeleverd voor goedkeuring.

1. ☐ Ik ga akkoord (1)

☐ Ik ga niet akkoord (2)

Controle variabele

2. Wat is uw geslacht? (man, vrouw)

Extra vragen

3. Bij welke squadron bent u werkzaam? (980, 301, 322)

Vragen over organisatiecultuur

Er volgen 24 vragen die betrekking hebben op de organisatiecultuur van uw squadron of indien van toepassing uw vlucht. U krijgt 4 stellingen te zien waarbij u 100 punten verdeelt over de 4 stellingen. De meeste punten krijgt de stelling die het meest typerend is voor u squadron of vlucht. Per onderdeel (A, B, C, D, E, F) dient u opnieuw 100 punten te verdelen.

A Dominante kenmerken

4. Het squadron heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.
5. Het squadron is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.
6. Het squadron is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.
7. De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele processen bepalen in het algemeen wat de mensen doen.

B Stijl van leidinggeven

8. De leiding van het squadron draagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.
9. De leiding van het squadron spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.
10. De leiding van het squadron geeft in het algemeen blijk van no-nonsense instelling, Pro-activiteit en resultaatgerichtheid.
11. De leiding van het squadron geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende geoliede machine.

C Personeelsmanagement

12. De managementstijl van het squadron wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.
13. De managementstijl van het squadron wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.
14. De managementstijl van het squadron wordt gekenmerkt door harde competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.
15. De managementstijl van het squadron wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.

D Het bindmiddel van de organisatie

16. Het bindmiddel dat het squadron bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij het squadron staat hoog in het vaandel.
17. Het bindmiddel dat het squadron bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven om voorop

te lopen.

- 18. Het bindmiddel dat het squadron bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Pro-activiteit en winnen zijn gangbare thema's.
- 19. Het bindmiddel dat het squadron bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende squadron is belangrijk.

E strategische antecedenten

- 20. Het squadron legt de nadruk op menselijke ontwikkelingen. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.
- 21. Het squadron legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.
- 22. Het squadron legt de nadruk op competitief gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen spelen de hoofdrol.
- 23. Het squadron legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.

F de belangrijke succescriteria

- 24. Het squadron definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.
- 25. Het squadron definieert succes als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.
- 26. Het squadron definieert succes als winnen en de concurrentie de loef afsteken.
- 27. Het squadron definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.

Vragen over leiderschap

De laatste 20 stellingen hebben betrekking op leiderschap. Per vraag kunt u de gegeven antwoordcategorieën invullen (helemaal niet, eens in de zoveel tijd, soms, redelijk vaak en zeer regelmatig al dan niet altijd)

Mijn leidinggevende.....

- 28. Onderzoekt kritieke vooroordelen opnieuw om te zien of ze wel juist zijn.
- 29. Praat over belangrijke waarden en overtuigingen.
- 30. Zoekt naar verschillende perspectieven voor het oplossen van problemen.
- 31. Spreekt optimistisch over de toekomst.
- 32. Zorgt ervoor dat anderen trots zijn om zich met hem of haar te associëren.
- 33. Spreekt enthousiast over doelen die bereikt moeten worden.
- 34. Legt het belang van een sterke doelgerichtheid uit.
- 35. Treedt op als leraar en als coach.
- 36. Schuift eigenbelang opzij in het belang van de groep.
- 37. Behandelt anderen als individu in plaats van een willekeurig groepslid.
- 38. Handelt op een manier dat het respect voor hem of haar doet groeien.
- 39. Denkt na over de morele en ethische gevolgen van zijn of haar beslissing.
- 40. Straalt kracht en vertrouwen uit.

- 41.** Draagt een meeslepende toekomstvisie uit.
- 42.** Beschouwt het individu als iemand met verschillende mogelijkheden en verwachtingen ten opzichte van anderen.
- 43.** Moedigt anderen aan om problemen vanuit verschillende standpunten te zien.
- 44.** Helpt anderen om hun sterke kanten te ontwikkelen.
- 45.** Suggereert nieuwe methoden om een opdracht te volbrengen.
- 46.** Benadrukt het belang van het hebben van een gemeenschappelijk gevoel bij een opdracht of missie.
- 47.** Laat zien dat hij of zij erop vertrouwt dat doelen behaalt zullen worden.

BIJLAGE 5: TABELLEN SCHAALBETROUWBAARHEID

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.821	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.743	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.736	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.809	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	24

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.738	4

BIJLAGE 6: SYNTAX

DATASET ACTIVATE DataSet1.

```
FREQUENCIES    VARIABLES=Correct    CODEVOORG0EDFOUTINVULLENVRAAG4tm27  
CODEVOORG0EDFOUTINVULLENVRAAG28tm47  
  
/ORDER=ANALYSIS.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=Correct @3.Inwelksquadronzitje  
  
/ORDER=ANALYSIS.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=@2.Watisjegeslacht  
  
/ORDER=ANALYSIS.
```

RELIABILITY

```
/VARIABLES=@4 @8 @12 @16 @20 @24  
  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
  
/MODEL=ALPHA.
```

RELIABILITY

```
/VARIABLES=@5 @9 @13 @17 @21 @25  
  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
  
/MODEL=ALPHA.
```

RELIABILITY

```
/VARIABLES=@6 @10 @14 @18 @22 @26  
  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
  
/MODEL=ALPHA.
```

RELIABILITY

/VARIABLES=@7 @11 @15 @19 @23 @27

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

RELIABILITY

/VARIABLES=@4 @5 @6 @7 @8 @9 @10 @11 @12 @13 @14 @15 @16 @17 @18 @19
@20 @21 @22 @23 @24 @25 @26

@27

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

RELIABILITY

/VARIABLES=@35 @37 @42 @44

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

RELIABILITY

/VARIABLES=@32 @36 @38 @40 @29 @34 @39 @46

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

RELIABILITY

/VARIABLES=@28 @30 @43 @45

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

RELIABILITY

/VARIABLES=@31 @33 @41 @47

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

RELIABILITY

/VARIABLES=@28 @29 @30 @31 @32 @33 @34 @35 @36 @37 @38 @39 @40 @41 @42
@43 @44 @45 @46 @47

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

COMPUTE Cultuur_Familie=SUM(@4,@8,@12,@16,@20,@24).

EXECUTE.

COMPUTE Cultuur_Adhocratie=SUM(@5,@9,@13,@17,@21,@25).

EXECUTE.

COMPUTE Cultuur_Markt=SUM(@6,@10,@14,@18,@22,@26).

EXECUTE.

COMPUTE Cultuur_Hiërarchisch=SUM(@7,@11,@15,@19,@23,@27).

EXECUTE.

COMPUTE

Cultuur_Totaal=SUM(@4,@5,@6,@7,@8,@9,@10,@11,@12,@13,@14,@15,@16,@17,@18,
@19,@20,@21,@22,

@23,@24,@25,@26,@27).

EXECUTE.

COMPUTE TFL_IndividualizedConsideration=SUM(@35,@37,@42,@44).

EXECUTE.

COMPUTE TFL_IdealizedInfluence=SUM(@32,@36,@38,@40,@29,@34,@39,@46)/2.

EXECUTE.

COMPUTE TFL_IntellectualStimulation=SUM(@28,@30,@43,@45).

EXECUTE.

COMPUTE TFL_InspirationalMotivation=SUM(@31,@33,@41,@47).

EXECUTE.

COMPUTE TFL_totaal=SUM(TFL_IC,TFL_II,TFL_IS,TFL_IM).

EXECUTE.

ONEWAY Cultuur_Familie Cultuur_Adhocratie Cultuur_Markt Cultuur_Hiërarchisch
Cultuur_Totaal BY

@3.Inwelksquadronzitje

/ES=OVERALL

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/PLOT MEANS

/MISSING ANALYSIS

/CRITERIA=CILEVEL(0.95).

DATASET ACTIVATE DataSet1.

ONEWAY Cultuur_Familie Cultuur_Adhocratie Cultuur_Markt Cultuur_Hiërarchisch
Cultuur_Totaal BY

@3.Inwelksquadronzitje

/ES=OVERALL

/MISSING ANALYSIS

/CRITERIA=CILEVEL(0.95)

/POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).

ONEWAY TFL_IndividualizedConsideration TFL_IdealizedInfluence
TFL_IntellectualStimulation

TFL_InspirationalMotivation TFL_Totaal BY @3.Inwelksquadronzitje

/ES=OVERALL

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS

/CRITERIA=CILEVEL(0.95)

/POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).

T-TEST PAIRS=Cultuur_Familie Cultuur_Markt WITH Cultuur_Hiërarchisch Cultuur_Adhocratie
(PAIRED)

/ES DISPLAY(TRUE) STANDARDIZER(SD)

/CRITERIA=CI(.9500)

/MISSING=ANALYSIS.

T-TEST PAIRS=Cultuur_Markt Cultuur_Adhocratie WITH Cultuur_Familie Cultuur_Hiërarchisch
(PAIRED)

/ES DISPLAY(TRUE) STANDARDIZER(SD)

/CRITERIA=CI(.9500)

/MISSING=ANALYSIS.

T-TEST PAIRS=Cultuur_Markt Cultuur_Adhocratie WITH Cultuur_Familie Cultuur_Hiërarchisch
(PAIRED)

/ES DISPLAY(TRUE) STANDARDIZER(SD)

/CRITERIA=CI(.9500)

/MISSING=ANALYSIS.

NONPAR CORR

/VARIABLES=Cultuur_Familie Cultuur_Adhocratie Cultuur_Markt Cultuur_Hiërarchisch
Cultuur_Totaal

TFL_IndividualizedConsideration TFL_IdealizedInfluence TFL_InspirationalMotivation

TFL_IntellectualStimulation TFL_totaal

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG FULL

/MISSING=PAIRWISE.