

# *CLSK 3.0: Airforce Reinvented*

Een onderzoek naar de invloed van veranderbereidheid, veranderkleur en de strategie op het verloop, inhoud en uitkomst van het verandertraject CLSK 3.0 binnen de Koninklijke Luchtmacht.



Naam: Adriana Vries

Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam

Master: Publiek Management

Eerste lezer: Dr A. van Sluis

Tweede lezer: DR. R.F.I. Moody

Begeleider stage: Luitenant Kolonel RAA Dankers

Datum: 22 juli 2016

## Voorwoord

Stage lopen bij de Koninklijke Luchtmacht: ``Wauw zo geweldig gaaf, mag je dan ook een keertje mee in de nieuwe F35!`` Natuurlijk is alleen de ervaring om bij de Luchtmacht stage te lopen al een prachtige ervaring. Om mij hiernaast bezig te houden met een veranderkundig project wat relevant is en waar ik mijn Bestuurskundige kennis in kwijt kan is een stage waar je alleen maar op mag hopen. In een periode waar een wisseling van de wacht aan de top van de Luchtmacht aanstaande was en mijn onderzoek alleen maar relevanter wordt. Ik ben van mening dat mijn scriptie een mooi beeld geeft van de kennis en kunde die ik tijdens mijn opleiding heb opgedaan.

Natuurlijk had ik dit onderzoek nooit kunnen uitvoeren zonder de hulp van heel veel mensen.

Ten eerste Luitenant Kolonel RAA Dankers die mij de kans heeft gegeven om in deze bijzonder mooie organisatie stage te lopen en een onderzoek uit te mogen voeren. Niet alleen heeft hij de rol op zich genomen om mij te begeleiden, maar ook om mij te motiveren, coachen en stimuleren om het beste uit mij zelf, mijn stage tijd en mijn scriptie te halen.

Naast mijn begeleider heeft heel de Kernstaf van de Luchtmacht mij met open armen ontvangen waardoor ik snel een beeld heb gekregen van de organisatie, veel informatie heb mogen vergaren en heb mogen sparren over ideeën. Natuurlijk niet te vergeten de contacten die ik heb gekregen voor mijn onderzoek. Voor de input van mijn onderzoek kan ik natuurlijk niet zonder de 27 respondenten van de interviews en de 84 mensen die de enquêtes hebben ingevuld. Bij deze wil ik hen nogmaals bedanken voor hun openhartigheid en de tijd die zij beschikbaar hebben gesteld. Naast deze respondenten de mensen uit de toren van Breda en op de verschillende onderdelen die mij achtergrondinformatie hebben gegeven

Vanuit mijn opleiding heb ik goede steun mogen ontvangen van Dr. A van Sluis als begeleider van mijn scriptie. Hij heeft mij de kans gegeven een stuk van mijzelf te schrijven wat past bij mijn interesse.

Mijn laatste dankbetuiging gaat uit naar vrienden, met name Krista Lardinois voor het helpen met het statistische gedeelte, familie en mijn vriend voor alle steun die ik heb gekregen en altijd in mij geloofd hebben. Voor de simpele woorden: ``Het komt wel goed``.

Dan rest mij verder niets om u veel plezier te wensen met het lezen van mijn scriptie.

Adriana Vries

Rotterdam, 22 juli 2016

## Samenvatting

Een relevante, betaalbare luchtmacht die toekomstbestendig is en op deze manier vanuit de lucht en ruimte bijdraagt aan vrede, veiligheid en vrijheid. Dat is het doel van Commando Luchtstrijdkrachten 3.0, ook wel CLSK 3.0. Met deze verandering wordt niet alleen gedoeld op de technologische innovatie binnen de luchtmacht maar ook op de sociale en culturele innovatie die moet gaan plaatsvinden. Dit verandertraject is in 2014 ingezet door Generaal Schnitger.

Het doel van dit onderzoek is het inzichtelijk maken van het veranderproces en de stand van zaken van deze verandering. Daarnaast wordt gekeken naar de veranderbereidheid, de veranderkleur en de strategie van de Koninklijke Luchtmacht. Uit deze koppeling vloeien aanbevelingen over de voortzetting van het verandertraject en het bereiken van het veranderdoel gesteld in CLSK 3.0.

De vraagstelling aansluitend bij de doelstelling en leidend voor het onderzoek is:

*Wat is de invloed van veranderbereidheid, veranderkleur en de strategie op het verloop, inhoud en de uitkomst van het verandertraject CLSK 3.0 binnen de Koninklijke Luchtmacht?*

Om antwoord te kunnen geven op deze vraag is gebruik gemaakt van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Hiervoor zijn documenten gebruikt, 27 interviews en 84 enquêtes afgenomen en observaties gedaan. Door deze resultaten te koppelen aan de bestaande theorie

CLSK 3.0 is een ambitieus plan waarbij sommige elementen makkelijker te behalen zijn, en dus ook al meer voorordering mee is, dan andere elementen. Elementen zoals strategie, structuur, stijl en skills behoeven minder aandacht dan systemen, staff, shared values en solidariteit. Deze laatste komen minder overeen met het beeld geschilderd in de toekomstvisie. Doordat het een derde orde van veranderen is kan ook niet worden verwacht dat binnen drie jaar alle resultaten behaald zijn.

Verder is uit het onderzoek naar voren gekomen dat er verschillende strategieën en perspectieven zijn gebruikt door het management wat relatief goed is opgevangen door de werknemers binnen de organisatie. Hierbij opvalt dat het management aangeeft dat ze willen dat de verandering van onderaf komt en grote verschillen zijn onder de werknemers of dit de juiste manier is. Waar sommige aangeven dit heel fijn te vinden geven andere aan dat ze meer structuur en duidelijkheid zoeken.

De grootste belemmering die terug is te vinden bij de werknemers is het tekort aan middelen en het ervaren van blokkades om het nieuwe gedrag te vertonen. Dit wordt zowel vanuit de kwantitatieve als de kwalitatieve gegevens naar voren gebracht.

Het kleurdrukdenken van de organisatie sluit goed aan bij de kleur van de verandering die is ingezet.

De belangrijkste aanbevelingen aan de Luchtmacht richten zich erop om de olievlek werking te versterken. Door de juiste emulgator toe te voegen aan water en olie kunnen deze twee met elkaar mengen en kan CLSK 3.0 pas echt gemeenschappelijk gedachtegoed worden. Dit is dan ook de uitdaging voor de nieuwe commandant van de Luchtmacht die op 14 juni 2016 is aangesteld.

Ten eerste wordt aanbevolen om door te gaan met CLSK 3.0. De werknemers van de Luchtmacht geven aan dat zij toe zijn aan innovatie, niet alleen op technisch maar ook op sociaal en cultureel vlak. Gebruik de commandant wisseling in het voordeel door aan de behoefte van de werknemers tegemoet te komen en CLSK 3.0 iets concreter in te vullen.

Ten tweede moet de strategie blijven aansluiten bij de organisatie. Blijf hier het kleurdrukdenken van de organisatie in het achterhoofd houden en zorg dat de gekozen strategie hierbij aan sluit. Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat aan de gebieden van communicatie en empowerment meer aandacht moet worden gegeven. In de volgende fase is het belangrijk om de gehele organisatie te bereiken en om bestaande blokkades weg te nemen. Ten derde is het belangrijk om bepaalde elementen vanuit de theorie van McKinsey meer aandacht te geven. Door voorgaande reorganisatie processen zijn de formele systemen en personeelszaken niet in samenhang met de rest van de elementen en beïnvloeden de solidariteit onder de werknemers.

Door de theorieën die bekend zijn kon ik op de schouders van reuzen gaan staan en op deze manier verder zien dan anderen (Newton). In de discussie heb ik dan ook een aanzet gedaan om de gebruikte theorie aan te passen of aan te vullen.

## Inhoud

Voorwoord .....	2
Samenvatting.....	3
H1. Aanleiding .....	7
1.1 Probleemstelling.....	8
1.2 Maatschappelijke relevantie .....	9
1.3 Wetenschappelijke relevantie.....	9
1.4 Leeswijzer .....	9
H2. De Koninklijke Luchtmacht .....	10
2.1 Defensie.....	10
2.2 Koninklijke Luchtmacht .....	11
3. Theoretisch kader .....	13
3.1 Ordes van veranderen .....	14
3.2 Gap theorie.....	15
3.3 Veranderprocessen en strategieën .....	18
3.4 Perspectieven .....	20
3.5 Kleur van de organisatie .....	21
3.6 Veranderbereidheid .....	22
3.7 Samenvatting theoretisch kader .....	25
H4. Operationalisatie van concepten .....	27
H5. Methoden en technieken .....	29
5.1 Onderzoeksstrategie .....	29
5.2 Onderzoeksmethoden.....	30
5.3 Validiteit en betrouwbaarheid .....	33
H6. Resultatenhoofdstuk.....	34
6.1 Ambitie Commando Luchtmacht 3.0 .....	34
6.2 Soll situatie .....	36
6.3 Ist situatie .....	38
6.4 Strategie .....	47
6.5 Hoe wordt de verandering ervaren door de medewerkers? .....	49
6.6 Kleuren en veranderbereidheid .....	51
H7. Analyse van de resultaten.....	57
7.1 Ordes van veranderen .....	57
7.2 Gap theorie.....	57

7.3 Perspectieven .....	58
7.4 Veranderprocessen en strategieën .....	59
7.5 Kleuren .....	59
7.6 Veranderbereidheid .....	59
7.7 Gevonden verbanden .....	60
H8. Conclusies en aanbevelingen .....	62
8.1 Beantwoording hoofdvraag.....	62
8.2 Aanbeveling Luchtmacht .....	63
8.3 Discussie .....	64
Contact .....	67
Literatuurlijst .....	67
Bijlage .....	72
Bijlage 1: Kleurdrukdenken .....	72
Bijlage 2: Respondenten.....	73
Bijlage 3: Formule steekproef .....	73
Bijlage 4: Operationalisatieschema .....	74
Bijlage 5: Topiclist.....	77
Bijlage 6: Score-instructie Veranderingsbereidheid.....	78
Bijlage 7: Score-instructie Kleurendenken .....	79
Bijlage 8: Enquête.....	80
Bijlage 9: Tabellen .....	87
Bijlage 10: Figuren .....	92

## H1. Aanleiding

“*Parvus numero, magnus merito* ofwel *klein in aantal, groot in daden*”. Dit is de wapenspreuk van de Koninklijke Luchtmacht (KLu). En precies deze spreuk is de rode lijn die terug lijkt te komen bij de Luchtmacht met alle bezuinigingen van de afgelopen 10 jaar. Door de bezuinigingen is steeds minder budget voor personeel en materieel maar door de toenemende druk van instabiliteit in de wereld blijft de ambitie van Defensie onverminderd hoog. De bezuinigingen begonnen Defensie breed in 2003. Tussen 2003 en 2007 vond de eerste ingrijpende reorganisatie plaats bij Defensie; de Marine, Landmacht, Luchtmacht en Marechaussee (Rijksoverheid, 2016). De reorganisatie heeft geleid tot een herstructurering, inkrimping en verjonging van de gehele Defensieorganisatie. Door de crisis van 2007 is in 2011 een nieuwe reorganisatie bij Defensie van start gegaan met een omvang die niet eerder is voorgekomen. Tot 2015 moest Defensie maar liefst 1 miljard euro structureel bezuinigen.

Bij de Koninklijke Luchtmacht waren in 2002 nog 13.500 voltijdbanen, in 2009 was het aantal gedaald naar 8.800 banen, in 2011 naar 8.700 banen en in 2015 waren nog 7.614 personen werkzaam bij de Koninklijke Luchtmacht. Hierbij worden de militairen en burgers meegeteld. Wanneer alleen gekeken wordt naar militairen zijn er 6.572 banen (Ministerie van Defensie, 2015).

De bezuinigingen en reorganisaties hebben gezorgd voor een organisatie die sterk is verkleind. Uit de Verandermonitor (Rijksoverheid, 2013) blijkt dat het vertrouwen in de toekomst bij Defensie in 2010 op 52% lag van het Defensiepersoneel. Vanaf dat moment is een daling in het vertrouwen te zien die tussen 2011 en 2012 het dieptepunt heeft bereikt. Sindsdien is een lichte stijging te zien van het vertrouwen, tevredenheid en motivatie binnen de Defensie (Defensie, 2013). Om het tij te keren is volgens minister Jeanine Hennis duidelijkheid voor het personeel nodig. Hiervoor hoopt zij met haar Toekomstvisie voor Defensie haar mensen die duidelijkheid te verschaffen (Trouw, 2013).

Deze Toekomstvisie is binnen de luchtmacht verder uitgewerkt in het Masterplan Commando Luchtstrijdkrachten 3.0 (CLSK 3.0). CLSK 3.0 beoogt een toekomstbestendige, relevante en betaalbare luchtmacht die vanuit lucht en ruimte bijdraagt aan vrede, veiligheid en vrijheid. De veranderingen en vernieuwingen in het kader van CLSK 3.0 zijn op drie hoofdlijnen geschreven, die nauw met elkaar zijn verweven. Dit zijn de technologische innovatie, sociale innovatie en de culturele innovatie (CLSK, 2015).

Binnen het CLSK is op verschillende niveaus en binnen verschillende afdelingen begonnen met het ontwikkelen van de organisatie om te groeien richting de visie van CLSK 3.0.

Bij de Koninklijke Luchtmacht hebben de reorganisaties van 2012 geleid tot twaalf verschillende reorganisatietrajecten. Dit heeft geleid tot een fluctuatie in vertrouwen, motivatie en tevredenheid van het Defensiepersoneel (Defensie, 2013). In het jaarverslag 2012 van de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht (2012) wordt benadrukt dat de inzet, loyaliteit en betrokkenheid onder het personeel buitengewoon zijn en dit wekt de indruk dat het personeel mee zal gaan met de organisatie.

Het blijkt lastig om op een eenduidige en objectieve wijze vast te stellen waar CLSK 3.0 zich nu bevindt. Het concept CLSK 3.0 laat zich in de praktijk blijkbare minder gemakkelijk

vertalen naar sociale- culturele- en technologische innovaties binnen de eigen afdeling. Vanuit de luchtmacht is de opdracht een onderzoek uit te voeren waarin een beschrijving wordt gegeven van de huidige stand van zaken over CLSK 3.0 en aanbevelingen worden gedaan voor het verdere traject.

Het denken in kleuren is een hulpmiddel wat is ontworpen om een verandertraject af te kunnen stemmen op de denkpatronen binnen een organisatie. De theorie hierover komt van de Caluwé en Vermaak (2006). Door de kleur van de verandering af te stemmen op de heersende gedachte binnen de organisatie kan begrip worden gecreëerd, weerstand weg worden genomen en wordt de motivatie goed benut. Welke kleur het best kan worden gebruikt hangt ook af van het draagvlak van de organisatie. Het draagvlak wordt inzichtelijk gemaakt door veranderbereidheid in de organisatie te onderzoeken.

## 1.1 Probleemstelling

Het vooronderzoek binnen de organisatie en de literatuur, de wens vanuit de organisatie en de tijd die beschikbaar is voor dit onderzoek leiden samen tot het doel van dit onderzoek. Het doel van dit onderzoek is het inzichtelijk maken van het veranderproces en de stand van zaken van deze verandering. Daarnaast wordt gekeken naar de veranderbereidheid, de veranderkleur en de strategie van de Koninklijke Luchtmacht. Uit deze koppeling vloeien aanbevelingen over de voortzetting van het verandertraject en het bereiken van het veranderdoel gesteld in CLSK 3.0.

De vraagstelling aansluitend bij de doelstelling en leidend voor het onderzoek is:  
Wat is de invloed van veranderbereidheid, veranderkleur en de strategie op het verloop, inhoud en de uitkomst van het verandertraject CLSK 3.0 binnen de Koninklijke Luchtmacht?

De volgende deelvragen zullen een leidraad geven voor het onderzoek.

- Welke inzichten biedt de literatuur voor het inrichten van verandertrajecten?
- Wat is CLSK 3.0?
- Welke theorieën zijn er voor veranderbereidheid en kleurdrukdenken?
- Hoe is de stand van zaken van het veranderproces van de Koninklijke luchtmacht en haar negen luchtmachtonderdelen?
- Hoe staan medewerkers van de Koninklijke Luchtmacht tegenover CLSK 3.0 en het verandertraject dat is ingezet?
- Op welke wijze kan vervolg worden gegeven aan het veranderproces CLSK 3.0 binnen de Koninklijke Luchtmacht?

Om tot een beantwoording te komen van de hoofd- en deelvragen is in de periode van 1 februari 2016 tot en met 1 juli 2016 onderzoek gedaan bij de Kernstaf van de Koninklijke Luchtmacht. Na uitgebreid literatuuronderzoek voor het theoretisch kader is voor het onderzoek drie interviews per onderdeel gehouden om een dwarsdoorsnede van de organisatie te krijgen met als doel de Ist situatie vast te stellen. Hiernaast hebben 84 respondenten de enquête ingevuld om de veranderbereidheid te meten en de veranderkleur te bepalen. Observaties zijn gedaan om te kijken of de verandering terug te zien is op de onderdelen. Na de informatieverzameling zijn de gegevens geanalyseerd en worden de conclusies getrokken.



## 1.2 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie wordt bepaald door de mate waarin het onderzoek bijdraagt aan en inzicht geeft in de ontwikkeling van maatschappelijke sectoren en (beroeps)praktijken, in dit geval Defensie en de daar nagestreefde doelen, en aan het oplossen van problemen en vraagstukken (ERiC, 2010). Veranderprocessen spelen in allerlei publieke organisaties en ook in de andere Operationele Commando's van Defensie. Na een reorganisatie moet vaak een omslag worden gemaakt in de taken en de cultuur van de organisatie. Het doel dat met CLSK 3.0 wordt nagestreefd, namelijk een relevante betaalbare en toekomstbestendige Luchtmacht, kan alleen worden behaald als de sociale innovatie ook wordt behaald. Dit onderzoek draagt bij aan het inzichtelijke maken van de huidige situatie. De inzet van het personeel en hun bijdrage aan het veranderproces is essentieel om tot een succes te komen. In organisaties die al meerdere reorganisaties en bezuinigingsrondes achter de rug hebben helpt het onderzoek te doen naar de veranderbereidheid van de werknemers. Daarnaast kan het veranderproces worden verbeterd wanneer aansluiting is tussen de kleur van de organisatie en de kleur van de verandering. Inzicht hierin kan dus een hulpmiddel zijn voor het verandertraject. De Luchtmacht is het verandertraject ingegaan maar heeft geen duidelijke tussentijdse meting. Om te evalueren waar de Luchtmacht zich bevindt in het verandertraject en eventueel bij te sturen is het belangrijk dat hier onderzoek naar gedaan wordt.

## 1.3 Wetenschappelijke relevantie

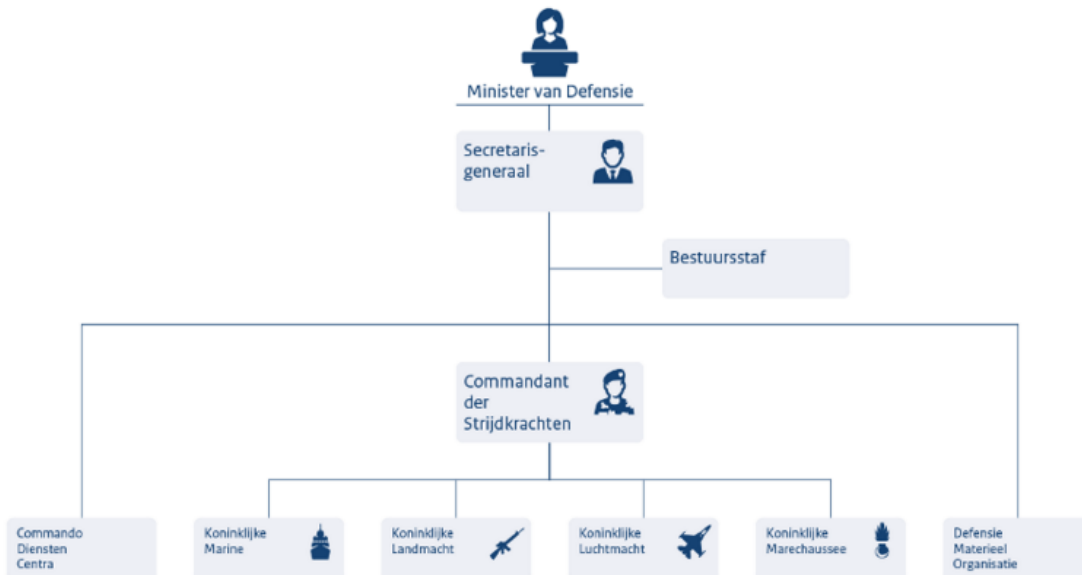
Voor de wetenschap is het relevant dat naar veranderprocessen en veranderbereidheid onderzoek wordt gedaan. Naar veranderbereidheid is al veel onderzoek gedaan en naar veranderprocessen ook, maar naar de precieze invloed van deze twee op elkaar is minder wetenschappelijke literatuur te vinden. Daarnaast is veranderbereidheid nog niet vaak onderzocht binnen publieke organisaties waar loyaliteit zo hoog in het vaandel staat zoals de Luchtmacht. Het is relevant om hier onderzoek naar te doen omdat verandering steeds meer wordt gezien als constante maar daarbij geen rekening wordt gehouden met de veranderbereidheid van de organisatie. De theorie die nu bekend is brengt het kleurdenken en veranderbereidheid niet samen in verband met veranderprocessen, vooral hier is het een aanvulling op bestaande wetenschappelijke theorie.

## 1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk twee wordt achtergrondinformatie gegeven die dieper ingaat op de organisatie van Defensie en meer specifiek de Luchtmacht en wordt de totstandkoming van CLSK 3.0 bestudeerd. In hoofdstuk drie wordt het theoretisch kader weergegeven waar de belangrijkste concepten uit voort vloeien. In hoofdstuk vier wordt de operationalisatie van de concepten besproken. In hoofdstuk vijf worden de methoden en technieken besproken. Vervolgens worden in hoofdstuk zes de resultaten van het onderzoek weergegeven. In hoofdstuk zeven worden deze resultaten geanalyseerd met bestaande theorie. In het laatste hoofdstuk acht volgen de conclusie en de aanbevelingen.

## H2. De Koninklijke Luchtmacht

# MINISTERIE VAN DEFENSIE



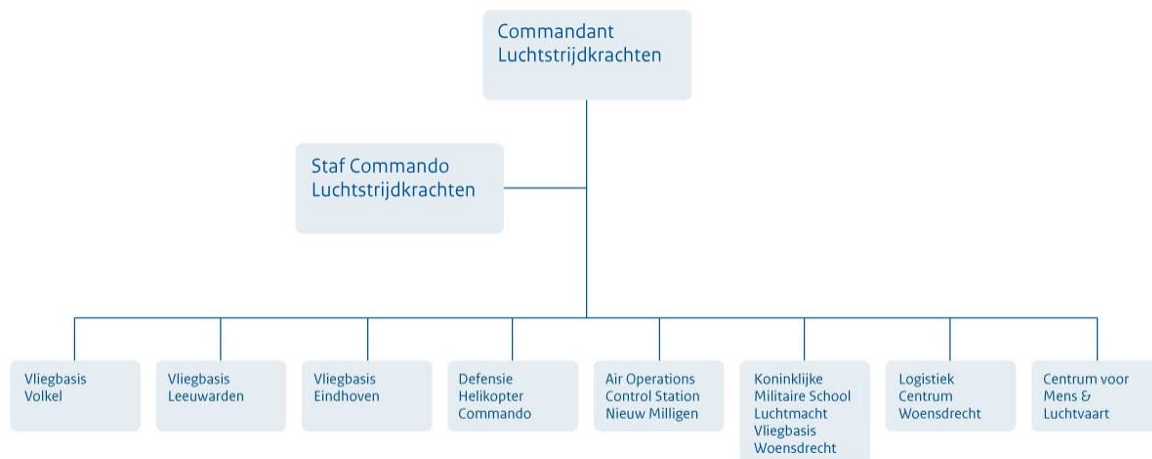
Figuur 1: Organogram Ministerie van Defensie. (Rijksoverheid, 2016).

### 2.1 Defensie

Het ministerie van Defensie bestaat uit verschillende lagen. Bovenaan staat de minister van Defensie, momenteel Jeanine Hennis-Plasschaert, die de politieke leiding in handen heeft. Daaronder de secretaris generaal, met de ambtelijke leiding onder zich. Hij voert zijn taken uit in overeenstemming met het politieke beleid. Naast de coördinatie en integratie op hoofdlijnen van het Defensiebeleid geeft hij zijn informatie door aan de minister en verschaft advies (Rijksoverheid, 2016). De daadwerkelijke aansturing van de operationele commando's valt onder de Commandant der Strijdkrachten (CDS).

Defensie heeft de taak om, samen met hun militairen, dagelijks te werken aan vrede, vrijheid en veiligheid in Nederland en daarbuiten. Daarbij leveren zij een bijdragen aan de stabiliteit en veiligheid in de wereld. De drie hoofdtaken van Defensie zijn staan beschreven in art. 97 van de grondwet en zijn; het beschermen van het eigen grondgebied en dat van bondgenoten, bevorderen van de (internationale) rechtsorde en stabiliteit en het leveren van bijstand bij rampen en crises (Ministerie van Defensie, 2016).

## 2.2 Koninklijke Luchtmacht



figuur 2: Organogram Koninklijke Luchtmacht. (Ministerie van Defensie, 2016).

De Luchtmacht is een van de vier operationele commando's van Defensie. Het is belangrijk om de structuur van de Luchtmacht te begrijpen. Aan het hoofd van de Koninklijke Luchtmacht staat de Commandant Luchtstrijdkrachten. Zijn belangrijkste taak is zorgdragen voor de operationele gereedheid van de luchtmacheenheden voor mogelijke inzet. Verder is hij verantwoordelijk voor het voorbereiden, leiden en beëindigen van operaties. Hij rapporteert aan de Commandant der Strijdkrachten (Koninklijke Luchtmacht, 2016).

De Koninklijke Luchtmacht is een operationeel commando dat wereldwijd actief is. Ze draagt niet alleen bij aan de veiligheid in Nederland vanuit de lucht, maar ze ondersteunt ook de bestrijding van internationale onrust en biedt hulp bij rampen. Ze werkt hiervoor ook samen met bondgenoten van de NAVO en de Verenigde Naties. De internationale missies en samenwerkingen komen vanuit het gedachtegoed dat wanneer er stabiliteit in de wereld is dit rust geeft en dit ook beter is voor de handel en veiligheid van Nederland (Koninklijke Luchtmacht, 2016).

De Koninklijke Luchtmacht bestaat uit: vliegbases Volkel, Leeuwarden, basis Eindhoven, het Defensie Helikopter Commando, het Air Operations Control Station Nieuw Milligen, de Koninklijke Militaire School Luchtmacht, het Logistiek Centrum Woensdrecht, het Centrum voor Mens en Luchtvaart en de Staf Commando Luchtstrijdkrachten. De Groep Luchtmacht Reserve wordt kort uitgelegd maar niet als apart onderdeel meegenomen in het onderzoek (Koninklijke Luchtmacht, 2016).

Vliegbases Volkel en Leeuwarden zijn de twee Nederlandse F-16 basissen. Ze verdedigen het Nederlandse luchtruim van Nederland en de NAVO. Eindhoven is de vliegbasis voor alle transportvliegtuigen en heeft als belangrijkste taak het uitvoeren van militair transport en verricht luchthaventaken voor Eindhoven Airport. Op Vliegbasis Gilze-Rijen zit het Defensie Helikopter Commando, deze ondersteunen de Luchtmobiele Brigade, special forces en marineschepen. Op de basis zit ook een kenniscentrum dat luchtvaarders leert te overleven nadat een vliegtuig is neergestort. Vanuit het Air Operations Control Station in Nieuw Milligen wordt het Nederlandse deel van het NAVO luchtruim bewaakt. Op Woensdrecht zit zowel de Koninklijke Militaire School van de Luchtmacht die de militaire basis opleidingen en cursussen verzorgt en het Logistiek Centrum die de logistieke ondersteuning voor de

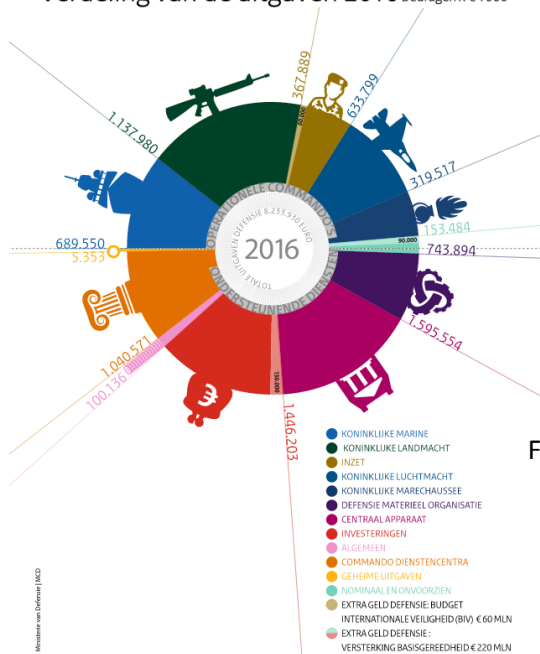
Luchtmacht verzorgt. Het Centrum voor Mens en Luchtvaart zorgt voor de fysieke en mentale gereedstelling van de luchtvaarders. De Koninklijke Luchtmacht wordt aangestuurd vanuit het hoofdkwartier in Breda. De Staf Commando Luchtstrijdkrachten ondersteunt de Commandant Luchtstrijdkrachten in de dagelijkse leiding van de Luchtmacht. Als laatste ondersteunt de Groep Luchtmacht Reservisten de luchtmacht bij het bewaken van vliegbases, oefeningen en bij ceremoniële taken (Koninklijke Luchtmacht, 2016).

### Budgettering

2003 was een belangrijk jaar voor Defensie en voor de Luchtmacht. Vanaf 2003 is een nieuw besturingsmodel ingevoerd. Dit was naar aanleiding van de bezuinigingen die noodzakelijk waren bij Defensie. Er was een structureel tekort van 380 miljoen euro per jaar waardoor grote maatregelen nodig waren. Met de bezuinigingen moest Defensie een weg in slaan waar het onderscheid tussen de operationele commando's zou vervagen en dat een meer gezamenlijke uitvoering van de taken mogelijk was. Het gevolg van deze nieuwe manier van organisatie is een vermindering van operationele capaciteit. Denk hierbij aan sluiting van vliegbases en de verkleining van de topstructuur. Voor de bezuinigingen was het vooral belangrijk dat de ondersteuningsdiensten werden geconcentreerd. Zaken als instandhouding van wapensystemen, voorraden, catering, transport en gezondheidszorg vallen niet meer onder de verantwoordelijkheid van de operationele commando's. Die verantwoordelijkheden zijn vanaf toen belegd bij het Commando Diensten Centra (CDC) en de Defensie Materieel Organisatie (DMO) (Bakker, 2010). Een voordeel van de DMO is dat taken veel efficiënter worden uitgevoerd. Echter zijn er ook nadelen. Zo zijn de lijnen langer geworden voor de operationele commando's, hebben de operationele commando's niet meer hun eigen investeringsbudget en hiermee niet meer de verantwoording hierover.

Doordat de lijnen langer zijn geworden nemen de processen nu meer tijd in beslag waardoor het veel minder tijdig en effectief is. Voor 2003 werd het budget van Defensie verdeeld volgens de 1-1-2 verdeling. Een kwart ging naar de Luchtmacht, een kwart ging naar de Marine en de helft ging naar de Landmacht. Daarbij droegen de operationele commando's zelf de verantwoordelijkheid voor de eigen investeringen en ondersteunende diensten. Met het herbeleggen van het budget bij het ministerie, bij de DMO en het CDC kwamen de bezuinigingen extra hard aan bij de operationele commando's. Hieronder is de verdeling van de uitgaven in 2016 te zien.

Verdeling van de uitgaven 2016 Bedragen x € 1000



Figuur 3: Verdeling van de uitgaven 2016. (Ministerie van Defensie, 2016)

### 3. Theoretisch kader

Om dit onderzoek uit te kunnen voeren is het belangrijk relevante concepten verder uit te lichten en te bezien wat in de bestaande literatuur hier over bekend is. Uit de bestaande inzichten is een aantal verder uitgewerkt en een afweging gemaakt over de bruikbaarheid hiervan. Met deze theorieën wordt een theoretisch kader gevormd waarmee in het vervolg van het onderzoek wordt gewerkt.

Ten eerste wordt de orde van verandering bepaald door de breedte en diepte van de verandering. Wat wordt precies beoogd met de verandering? Het verandervermogen kan worden vastgesteld op eerste, tweede of derde orde van verandering. Dit veranderproces is behalve van de breedte en diepte ook afhankelijk van de context en strategieën.

Ten tweede wordt de Gap analysis gebruikt om de Ist en Soll situatie van de Koninklijke Luchtmacht te bepalen. De Ist situatie is de organisatie op het huidige moment, de Soll situatie is hoe de organisatie wilt worden. Hier worden de concepten Current-, Target- en Future State voor gebruikt. Deze worden inzichtelijk gemaakt door gebruik te maken van het 8S model van McKinsey. Met de acht elementen is het mogelijk een beschrijving te geven van de huidige Koninklijke Luchtmacht en de organisatie die het wil worden.

Het derde concept dat wordt onderzocht is de veranderstrategie. Deze kan worden weergegeven met het kleurdrukdenken van de Caluwé. De vijf kleuren worden gebruikt om aan te geven welke strategie nu wordt ingezet maar ook welke in de toekomst het beste kan worden gebruikt. Welke het beste kan worden gebruikt hangt ook af van het draagvlak van de organisatie. Het draagvlak wordt inzichtelijk gemaakt door veranderbereidheid in de organisatie te onderzoeken en is daarmee het vierde concept wat onderzocht wordt.

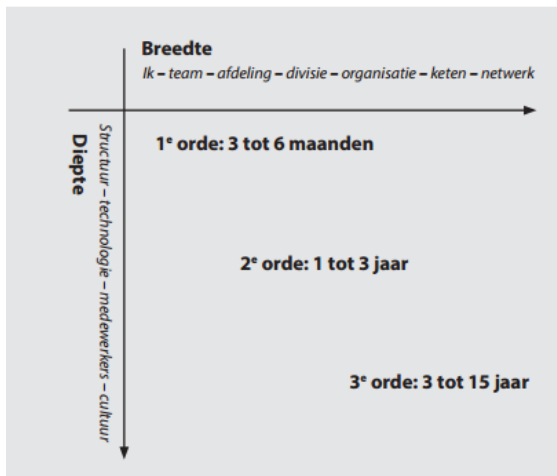
### 3.1 Ordes van veranderen

Organisatieveranderingen kennen drie ordes van veranderen, te weten: verbeteren, transformatie en transitie.

De eerste orde van veranderen betreft verbeteren. Het verbeteren van een onderdeel in de organisatie. Hierin kan het gaan om een herontwerp van een organisatieonderdeel maar ook om een product. De uitdaging kan zijn het beter laten presteren van de organisatie, het proces sneller te laten verlopen of efficiënter of effectiever te worden. Voor deze verandering wordt vaak een bestaande veranderstrategie gebruikt binnen de organisatie. De bedoeling hier is niet om van A naar B te gaan maar om in A te blijven. A wordt dan wel verbeterd tot het allerbeste (Jonkers en De Witte, 2013).

De tweede orde van veranderen gaat om transformatie. In deze opvatting moet de organisatie worden gekanteld. Niet een onderdeel maar zowel de strategie, structuur, cultuur, de medewerkers en de technologie moeten hier anders. Binnen deze aanpak ga je dus van A naar B met behulp van een nieuwe veranderstrategie. De tweede orde van verandering kenmerkt zich vaak door experimenteren met het gedrag alsof de organisatie zich al in B bevindt. Door dit gedrag door te zetten wordt B steeds duidelijker (Jonkers en de Witte, 2013).

De derde orde van veranderen gaat om transitie. Het gaat hier vooral om een systeemverandering. Dit is vooral aan de orde als het gaat om thema's die de organisatie zelf overstijgen, zoals veiligheid of gezondheid. Niet alleen de organisatie maar ook de verandering moet worden herzien bij de derde orde. Dit houdt in dat de organisatie van A naar B gaat, minimaal op de manier van B. B kan hierbij ook steeds veranderen. Hiervoor moet de gevestigde orde op de schop en moeten alle partijen samen gaan werken (De Witte en Jonkers, 2013). Bij de derde orde van veranderen is het een verandering in het systeem, de cultuur moet veranderen. Daarnaast moet niet alleen de organisatie zelf maar ook het netwerk hierom heen mee in de verandering.



Figuur 4: Veranderbreedte en veranderdiepte .  
(Jonkers en de Witte, 2013)

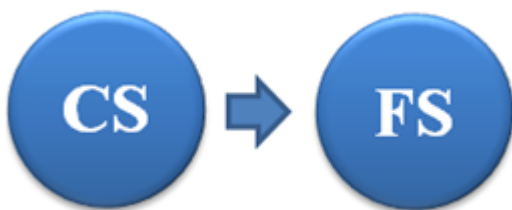
### 3.2 Gap theorie

Voor dit onderzoek moet de Ist en Soll situatie van de Luchtmacht en CLSK 3.0 worden beschreven. Om dit vast te stellen moet duidelijk zijn waar de organisatie naar toe wil en waar deze zich bevindt. Een manier om dit te doen is met de Needs analysis. Volgens Iwai et al (1999) refereert deze term naar de activiteiten die worden ontwikkeld om informatie te verzamelen die een basis vormen voor het ontwikkelen van een programma die de behoefte van de organisatie vervult. Beoordeeld wordt hoe het best informatie kan worden verzameld om zo een aanpak te ontwerpen voor de verandering. Deze analyse kan bijvoorbeeld worden gebruikt om een startpunt te bepalen bij personen die Engels willen leren maar ook in complexe situaties zoals het beginpunt van een verandering binnen een organisatie.

De Needs analysis bestaat dus uit twee delen. Ten eerste de Target Situation Analysis (TSA), wordt bepaald door te kijken waar je heen wilt gaan en welke doelen bereikt moeten worden (Chambers, 1980). De TSA wordt aangevuld door de Present Situation Analysis (PSA). De PSA kan aangeven waar het begin punt ligt (Robinson, 1991).

Een andere methode, die sterk lijkt op de Needs analysis is de need-gap analysis. De need-gap analysis pakt in een keer het gat tussen de prestaties op het moment zelf en de verwachte prestaties (Upadhyaya, 2013). Er zijn verschillende manieren om dit gat te bepalen, hierbij kan gedacht worden aan interviews, documenten, surveys of focus groups. De methode die je kiest hangt af van wat gemeten dient te worden.

Een, meer uitgewerkte en moderne, methode is de Gap Analysis. De Gap Analysis heeft het zelfde doel als de twee eerder genoemde, maar heeft een extra tussenstap vergeleken met de Needs analysis en de need-gap analysis. Het is een methode die verschillen in kaart brengt tussen de prestaties binnen een organisatie op dit moment en waar de organisatie wilt zijn. Onderzocht wordt welke stappen moeten worden genomen om dit gat op te vullen. Het ``gap`` refereert dus naar waar zijn we nu, de huidige tijd, en waar willen we zijn, de toekomstige tijd. Het begint dus met wat de theorie een ``current state`` noemt. Hier kan gekozen worden voor een hele kwalitatieve of kwantitatieve aanpak. Kwantitatief zou zijn te kijken hoe veel werknemers in dienst zijn en de kwalitatieve aanpak zou kunnen bestaan uit interviews om zo een beschrijving te geven van de meningen van de werknemers. Vervolgens wordt een ``future state`` bepaald. Dit is het doel wat de organisatie wilt bereiken. Hier worden visies en lange termijn doelen onderzocht die zijn opgesteld. Wanneer deze twee states zijn bepaald kan het gat inzichtelijk worden gemaakt tussen deze twee. Hierbij moet duidelijk worden benoemd wat de verschillen zijn tussen de twee states. De laatste stap van dit proces zou dan zijn om met voorstellen of aanbevelingen te komen die kunnen worden geïmplementeerd om het gat op te vullen tussen de current en future state (SerachCIO, 2016).



Figuur 5: Current en Future State

De nagestreefde toekomstige situatie zoals deze in het Masterplan CLSK 3.0 te vinden is kan worden gezien als de Future State (FS). De situatie voor het plan wordt hier gezien als de Current State (CS), waarbij de tussenstap die nodig is om naar de FS te komen wordt omgeschreven als de Target State (TS). Wanneer de TS wordt bereikt wordt dit automatisch de CS en wordt de nieuwe TS gedefinieerd. Deze continue aanpassing wordt vervolgd totdat de FS is bereikt. Hieronder een conceptuele weergave.



Figuur 6: Current, Target en Future State

### 8-s model McKinsey

Om de current en future state betrouwbaar vast te stellen is een zo objectief mogelijke onderzoeksmethode nodig. Een methode voor het inzichtelijk maken van de current future state is het 8S model van McKinsey. Deze doet geen uitspraak over de kwaliteit van de vastgestelde status maar geeft slechts een gestructureerde beschrijving.

Het 8S model wordt gebruikt om de bestaande organisatie of een toekomstige situatie te beschrijven en te analyseren. Het komt van pas om te overbruggen verschillen en inconsistenties tussen die twee te ontdekken. Het is daarmee goed geschikt om de GAP inzichtelijk te maken tussen de Current en de Future state. Hiernaast wordt het gebruikt om te kijken hoe haalbaar een strategisch plan zoals CLSK 3.0 is.

McKinsey heeft het model als eerste veelvuldig ingezet om prestaties van een organisatie te kunnen analyseren. Het model bestaat uit acht vaste factoren die prestaties van een organisatie kunnen analyseren. Deze factoren moeten als een geheel worden beschouwd om een effectieve en efficiënte organisatie te realiseren. De factoren zijn allemaal van elkaar afhankelijk en beïnvloeden elkaar, ze behoren elkaar te ondersteunen en op deze manier te versterken. Hierbij is het van belang dat niet wordt verwacht dat er een eenduidige manier van slagen is. Afhankelijk van de strategie, structuur of shared values van een organisatie veranderen ook de andere factoren. Dankzij de factoren is sturing wel mogelijk (van Assen et al., 2008).

De 8 kernelementen van het 8S model zijn systeem, strategie, structuur, shared values, stijl, skills, staff en solidariteit. De eerste drie zijn harde factoren, deze gaan uit van de zaken die aanwezig zijn en zijn meestal goed zichtbaar of te meten. De andere vijf zijn zachte factoren en zijn vaak minder goed zichtbaar en meetbaar.

1. **Strategie:** Onder strategie wordt het plan of loop van de acties bedoeld die leiden tot de allocatie van middelen van het bedrijf, om na verloop van tijd de doelen te bereiken. De strategie dient de brug te vormen tussen het mission statement, dat wil zeggen de 'raison d'etre' van het bedrijf, en de harde realiteit die dicteert dat met beperkte middelen niet alle doelen tegelijkertijd gerealiseerd kunnen worden. Een



strategisch plan maakt keuzes en zorgt dat alle delen van de organisatie weten wat van hun verwacht wordt om bij te dragen aan het succes van het geheel.

2. *Systeem*: Bij systemen worden alle denkbare systemen omschreven. Dit omvat alle formele en informele werkwijzen, procedures en communicatiestromen en wellicht de inzet van Customer Relationship Management, zowel intern als extern. Het gaat hierbij om alle formele en informele procedures, regelingen en afspraken.
3. *Structuur*: Bij structuur gaat het om de wijze waarop de onderneming ingericht is: bureaucratie, (verantwoordings)niveaus, taakverdeling, coördinatie, lijn-, staf- en functionele organisatie. Dit is ook wel de karakterisering van het organogram.
4. *Shared Values*: Het gaat hier over een (al dan niet) gezamenlijke bedrijfsopvatting. De Shared Values wordt vaak in het midden van de factoren geplaatst omdat deze factor zorgt voor een samenhang en sturing van de overige factoren. Onderzocht moet worden welke bedrijfscultuur heerst en of een sterk teamgevoel aanwezig is. Is iedereen op de hoogte van de bedrijfsvisie en wordt deze dan ook nageleefd?
5. *Stijl*: Onder stijl wordt geanalyseerd in welk vorm het management omgaat met de medewerkers. Vervult de organisatie veel lagen managementlagen of kan het personeel van de werkvloer direct naar de Commandant komen? Wordt inbreng gewaardeerd of wordt zoveel mogelijk gestandaardiseerd? De manier van leiderschap kan de werksfeer sterk beïnvloeden. Symbolisch gedrag en de manier waarop het management zich verhoudt met het personeel zijn indicatoren van de stijl van een organisatie.
6. *Staff*: Personeel is het hart van elke organisatie. Het is dan ook belangrijk om, bij staff, een profiel op te stellen van al het personeel en management. Zo dient een oordeel gegeven te worden over de vorm van rekruteren, evalueren en naar het beloningssysteem en functioneren van het personeel. Zonder staf kunnen de anderen niet tot hun recht komen.
7. *Skills*: Kort gezegd zijn Skills de unique selling points van een bedrijf. Hier wordt duidelijk wat het bedrijf onderscheidt. Waar zijn we goed in en/of competitief? Dit kan ook om sleutelpersonen binnen de organisatie gaan.
8. *Solidarity*: De achtste S is later toegevoegd. Solidariteit. Hier wordt geanalyseerd in welke mate sprake is van loyaliteit binnen het bedrijf. Dit is aan de baas, maar ook aan collega's (van Assen et al., 2008). Loyaliteit verwijst naar de binding aan personen of organisaties.

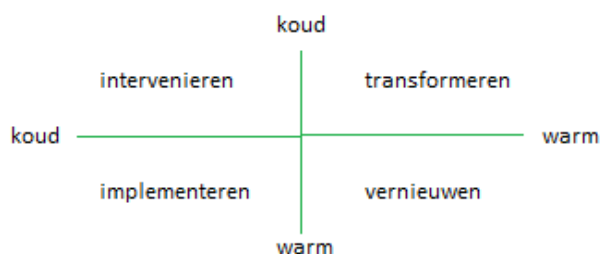
### 3.3 Veranderprocessen en strategieën

De orde van veranderen staat in relatie tot het veranderproces van de organisatie.

Een veranderproces wordt door Kuipers, de Witte en van der Voet (2013) beschreven als: ``het verloop van de verandering en de interventies die daarbij gebruikt worden``.

Aan elk begin van een verandering staat een motivatie voor deze verandering. Volgens Marcel van Assen, Gerben van den Berg en Paul Pietsermsa (2009) kan deze motivatie warm of koud zijn. Een koude motivatie voor een verandering is een objectieve reactie op een situatie of noodgeval. Hierbij kan gedacht worden aan een dreigend faillissement of wanneer het marktaandeel of winsten dalen. Tevens kan sprake zijn van een externe motivatie, bijvoorbeeld bezuinigingen bij de overheid. Daartegenover staat de warme motivatie. Vaak ingegeven door persoonlijke en professionele ambities. Dit wordt vaak gezien als geplande of ongeplande verandering binnen de organisatie en is intern. Waarbij geplande verandering ervan uit gaat dat interventies worden uitgevoerd om van een situatie A in een situatie B te komen. Het gaat hierbij om de activiteiten die daarbij moeten helpen. Daartegenover staat de ongeplande verandering, die veel meer uit gaat van de chaostheorie. Hier gaat het principe ervan uit dat mensen, processen en activiteiten zichzelf organiseren. De intentie achter de verandering speelt hier de grootste rol (Stoker, 2005)

De warme of koude motivatie genoemd door van Assen et al (2009) gaat te samen met een warme of koude organisatie. Een koude organisatie wordt gestuurd door voorschriften, structuren en controle, terwijl het bij een warme organisatie gaat om de intrinsieke motivatie en zijn gedeelde normen en waarden die zorgen dat de organisatie draait. Op basis van de combinaties tussen de motivaties en de organisatie kunnen mogelijke strategieën worden opgesteld voor een effectief veranderproces.



Figuur 7: Warme of koude organisatie. (Van Assen, 2009)

In figuur 7 zijn de vier veranderstrategieën terug te vinden. Deze vier mogelijke strategieën kunnen worden aangevuld met de communicatiestrategie die hier het beste bij passen. Zo kan bij implementatie het beste overtuigen worden gebruikt, bij vernieuwen past luisteren het best. Bij transformeren faciliteren en bij interveniëren moet je opleggen (van Assen et al, 2009).

Dit model van veranderkwadranten en de bijbehorende communicatiestrategie is vaak een aanvulling op andere modellen en benaderingen van veranderingsmanagement. Een goed voorbeeld hiervan zijn de acht aandachtspunten van verandering van Kotter (1990).

De acht aandachtspunten van Kotter(1990) delen een veranderingsproces op in acht aandachtspunten. De systematische aanpak maakt het mogelijk een succesvolle duurzame verandering te bereiken. Kotter(1990) heeft acht aandachtspunten opgesteld na uitgebreid

onderzoek naar de meest gemaakte fouten tijdens veranderingsprocessen. Het is dus een theorie die leert van het verleden van organisatieveranderingen en de fouten probeert te vermijden. Hierbij maakt hij een duidelijk onderscheid tussen aan de ene kant het leiden van een verandering en aan de andere kant het managen van deze veranderingen. Managen bestaat uit een set van processen dat ervoor zorgt dat mensen en technologie soepel blijven draaien. Daartegenover staat leiderschap die zorgt voor een definitie van de toekomst, brengt mensen in lijn met die visie en geeft ook inspiratie. De acht aandachtspunten van Kotter(1990) zijn:

- 1) creëer een gevoel van urgentie. Binnen de organisatie moet ingezien worden waarom een verandering noodzakelijk is. Het is belangrijk meteen te handelen en de verandering niet uit te stellen.
- 2) stel een gidsteam samen. Een sterke groep moet de verandering sturen. Deze groep moet de volgende kenmerken hebben: geloofwaardigheid, communicatieve vaardigheden, autoriteit, analytische vaardigheden, urgentiebesef en leiderschapsvaardigheden.
- 3) creëer een visie en een strategie. Duidelijk moet worden gemaakt waarin de toekomst verschilt van het verleden. Nog belangrijker is hoe die toekomst wordt bereikt, via welk pad dit gedaan wordt.
- 4) communiceer de gewijzigde visie. Niet alleen het gidsteam maar de gehele organisatie moet de visie en de strategie begrijpen en accepteren.
- 5) empower mensen. Het moet voor ander mogelijk worden gemaakt om te handelen. Hiervoor moeten zoveel mogelijk obstakels worden weggehaald.
- 6) behaal succes op korte termijn. Successen op korte termijn moeten zo snel mogelijk zichtbaar worden gemaakt.
- 7) consolideer en maak meer verandering mogelijk. Na de eerste successen moet de druk en het tempo hoog blijven. De verandering moet door worden gevoerd totdat de visie is gerealiseerd.
- 8) veranker nieuwe benaderingen in de cultuur. Totdat de nieuwe manier benadering de cultuur wordt, moet sterk vast worden gehouden aan de nieuwe benadering. Zorg dat de resultaten goed zichtbaar blijven.

### 3.4 Perspectieven

Binnen veranderprocessen is een verschil in aanpak te onderscheiden, het ontwerp- en ontwikkelperspectief. Werkman (2006) stelt dat de oorzaak voor het moeizame verloop van veranderingen vaak in de keuzes ligt die verandermanagers maken in veranderprocessen. Hieruit vloeien de processen en de manier van aanpak samen met de sturing en managing voort.

In het verleden werd vaak gekozen voor de ontwerpbenadering en is daardoor het meest bekend. De ontwerpbenadering kenmerkt zich door een geplande aanpak van organisatieverandering. Hierbij is sturing door de top van de organisatie. Bij de verandering wordt een ontwerp gemaakt van een nieuwe organisatie, maar hierbij gelden nog wel de algemeen geldende regels en methoden. Het doel is het oplossen van de problemen. Een ander kenmerk is top-down coördinatie. Hierdoor is participatie van werknemers moeilijk en wordt de hiërarchie in de organisatie niet aangepakt. Een grote rol is hier weggelegd voor het middenmanagement. Zij dragen de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van de projecten, maar de kennis en ervaring van deze groep wordt vaak niet gebruikt. Communicatie wordt hier gebruikt om de boodschap duidelijk over te brengen. Het doel hiervan is een positieve uitgangssituatie te creëren voor de verandering.

Binnen de literatuur over veranderprocessen is een tendens voor een grotere rol voor het middlemanagement. Het topmanagement kan plannen maken, maar het middle management moet deze overbrengen aan de medewerkers en hen motiveren (Floyd en Wooldridge, 1992). Vooral in een grote organisatie zoals de Koninklijke Luchtmacht van meer dan 6.000 medewerkers speelt het middle management een sleutelrol. Zo blijkt ook uit het onderzoek dat is gedaan door Parlevliet (2016) over de rol van middle managers bij het plan CLSK 3.0 binnen de luchtmacht.

Kotter(1990) benoemt de communicatie in zijn vierde fase van verandering waarin hij aangeeft dat de vernieuwde visie en strategie duidelijk moet worden gecommuniceerd. Hierbij is het belangrijk dat de gehele organisatie de visie en de strategie moet begrijpen en accepteren. Hoe vaker een boodschap via meerdere kanalen wordt gecommuniceerd hoe groter de kans dat deze blijft hangen(Werkman, 2006).

Bij de ontwikkelbenadering worden de organisatieleden allemaal betrokken bij het analyseren van problemen. Het is hier een geleidelijk proces waar continu aan kan worden gesleuteld. Deze benadering is ook veel meer gericht op het gedrag van mensen. Alle medewerkers zijn een bron van kennis en ervaring en daarom worden deze allemaal betrokken bij het definiëren van problemen. Niet alleen aan het begin maar tijdens het hele proces worden ze hierbij betrokken. Dit proces is flexibeler en staat niet vast. De communicatie is niet alleen bedoeld om de nieuwe visie te verspreiden maar juist dat draagvlak wordt gecreëerd en dat de aanwezig ruimte is om te overleggen tijdens de verandering (Werkman, 2006).

### 3.5 Kleur van de organisatie

Het denken in kleuren is een hulpmiddel wat is ontworpen om een verandertraject af te kunnen stemmen op de denkpatronen binnen een organisatie. Een bestaande, en ver uitgewerkte, theorie hierover komt van de Caluwé en Vermaak (2006). Door de kleur van de verandering af te stemmen op de heersende gedachte binnen de organisatie kan begrip worden gecreëerd, weerstand weg worden genomen en wordt de motivatie goed benut. In de theorie van de Caluwé en Vermaak geven vijf kleuren ieder een andere kijk op verandering en een eigen denkwijze over het beïnvloeden van de verandering. Hieronder worden ze elk kort toegelicht. Deze vijf zienswijzen zijn strijdig maar verklaren elk een deel van de werkelijkheid. Met deze theorie kan een organisatie en haar mensen worden omschreven en begrepen. Belangrijk is dat de beoogde verandering aansluit bij de kleur. Een gebouw neerzetten kan het beste met een blauwe kleur. De wijze van aanpakken moet ook bij de mensen in een organisatie passen en de context. Hierbij kan ook een combinatie van verschillende kleuren nodig zijn (Caluwé, 2006).

De blauwdruk staat voor rationaliteit. Van tevoren wordt een duidelijk doel geformuleerd. Vervolgens wordt een stappenplan opgesteld om dit doel te bereiken. Stabiliteit is hier zeer belangrijk, deze stabiliteit wordt nagestreefd door het monitoren van de verschillende stappen. Een complexe omgeving is binnen de blauwdruk niet wenselijk, omdat dit de voorspelbaarheid van het veranderproces doet verkleinen.

De geeldruk staat voor macht. Veranderingen komen tot stand door machts spelen. Het is binnen de geeldruk belangrijk dat gezocht wordt naar haalbare oplossingen. Deze oplossingen worden gezocht door middel van coalitievorming, waarbij win-winsituaties worden gezocht. De status en invloed van actoren spelen een belangrijke rol in het veranderproces. Dit komt omdat onderhandelingen een grote rol spelen binnen de geeldruk. Uiteindelijk is het de bedoeling dat belangen bij elkaar worden gebracht. De geeldruk is gericht op complexe problemen, met veel actoren.

De rooddruk staat voor de mensen binnen een veranderproces. Veranderingen komen tot stand doordat mensen op de juiste manier geprikkeld worden. Human Resource Management speelt hierbij een belangrijke rol. Het doel van de rooddruk is het beste uit de mensen binnen een organisatie te halen, door middel van het onderhouden van sociale relaties. Dit doel wordt bereikt door het motiveren van individuen. Motivatie kan bestaan uit aandacht, respect of vertrouwen. Ook kan motivatie bestaan uit een tegenprestatie, mensen die goed presteren verdienen bijvoorbeeld een promotie. De rooddruk zorgt ervoor dat iedereen zich op zijn gemak voelt binnen een organisatie.

De groendruk is deels gebaseerd op het motiveren van mensen. De groendruk staat voor groei- en leerprocessen. Door mensen hun eigen zwaktes en tekortkomingen te laten zien, en vervolgens te motiveren om nieuwe zienswijzen te accepteren of nieuwe dingen te leren, stelt de groendruk mensen in staat zichzelf te verbeteren. Door het gebruik van leerdoelen en individuele leerprocessen kan elk individu zich optimaal ontwikkelen.

De witdruk is een verzameling van alle kleuren. Verandering is een permanent proces. Dit proces wordt beïnvloed door menselijke actoren en processen. De witdruk geeft ruimte aan de individuele invulling van mensen en zorgt ervoor dat conflicten worden opgelost. Ook erkent de witdruk dat veel situaties zeer complex zijn wat ook verrijkend kan zijn. Veranderingen komen tot stand 'als de tijd rijp is', bij een samenkomst van omgeving en mensen.

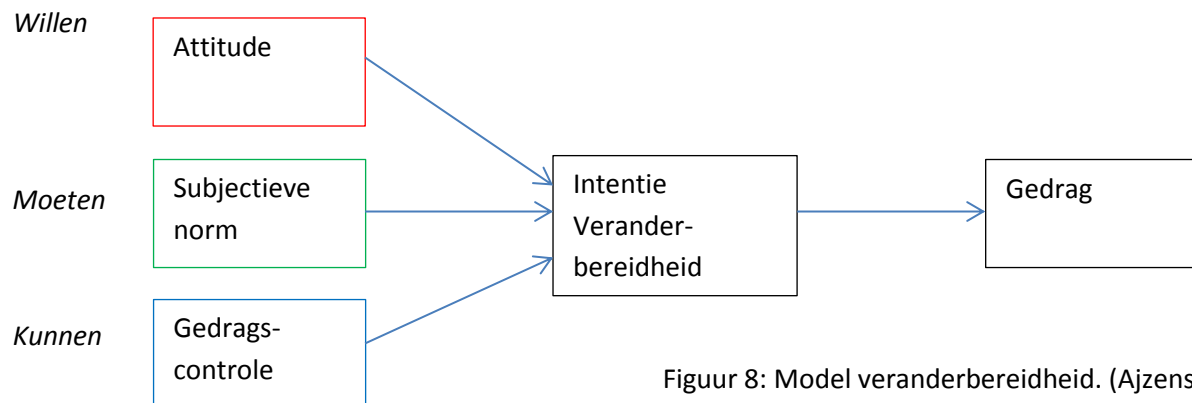
### 3.6 Veranderbereidheid

Om het draagvlak binnen de organisatie te bepalen wordt de veranderbereidheid van de organisatie en haar medewerkers bepaald. De definitie die het meest wordt gebruikt en het meest volledig is voor veranderbereidheid komt van Ajzen (1991). Hij definieerde veranderbereidheid als: *“Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van verandering in structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces actief of passief te ondersteunen.”* Nauw verbonden aan veranderbereidheid is de weerstand van medewerkers op organisatie verandering: *“een negatieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van verandering in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterende in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces te vertragen”* (Metselaar, 1997).

De ontwikkeling van veranderbereidheid is begonnen met de theorie van gepland gedrag van Ajzen (1991). In de originele theorie van gepland gedrag is een centrale factor de individuele intentie om een bepaald gedrag te vertonen. Intenties worden daarbij verondersteld om de motivatie factoren vast te stellen die het gedrag beïnvloeden. De intenties zijn indicatoren van hoe hard mensen willen proberen om een bepaald gedrag te vertonen. Hoe sterker de intentie om mee te doen in een bepaald gedrag, hoe groter de kans dat dit lukt. Hierbij is de motivatie om bepaald gedrag wel of niet te vertonen afhankelijk van de factoren en bronnen die beschikbaar zijn. hierbij valt te denken aan tijd, geld, skills en de hulp van anderen. Wanneer zowel de bronnen aanwezig zijn en de intentie om bepaald gedrag te vertonen zal deze persoon hierin slagen (Mabelis, 2011).

Een belangrijk onderscheid wat Ajzen (1991) maakt bij gepland gedrag is tussen het willen, moeten en kunnen. Hierbij is willen de houding (attitude) van de persoon ten opzichte van het gedrag wat van hem of haar wordt gevraagd. **Wilt** de persoon investering in de organisatie en helpen aan de verandering. Is hij hiertoe bereid? **Moeten** is de subjectieve norm en verwijst naar de sociale druk die aanwezig is om het gedrag te vertonen. Hoe hard zijn de randvoorwaarden gesteld voor de verandering of is het heel erg vrij? En **kunnen** is de gedragscontrole en of de middelen en mogelijkheden aanwezig zijn om te kunnen veranderen. Al deze drie kunnen dus ten grondslag liggen aan het niet willen meewerken

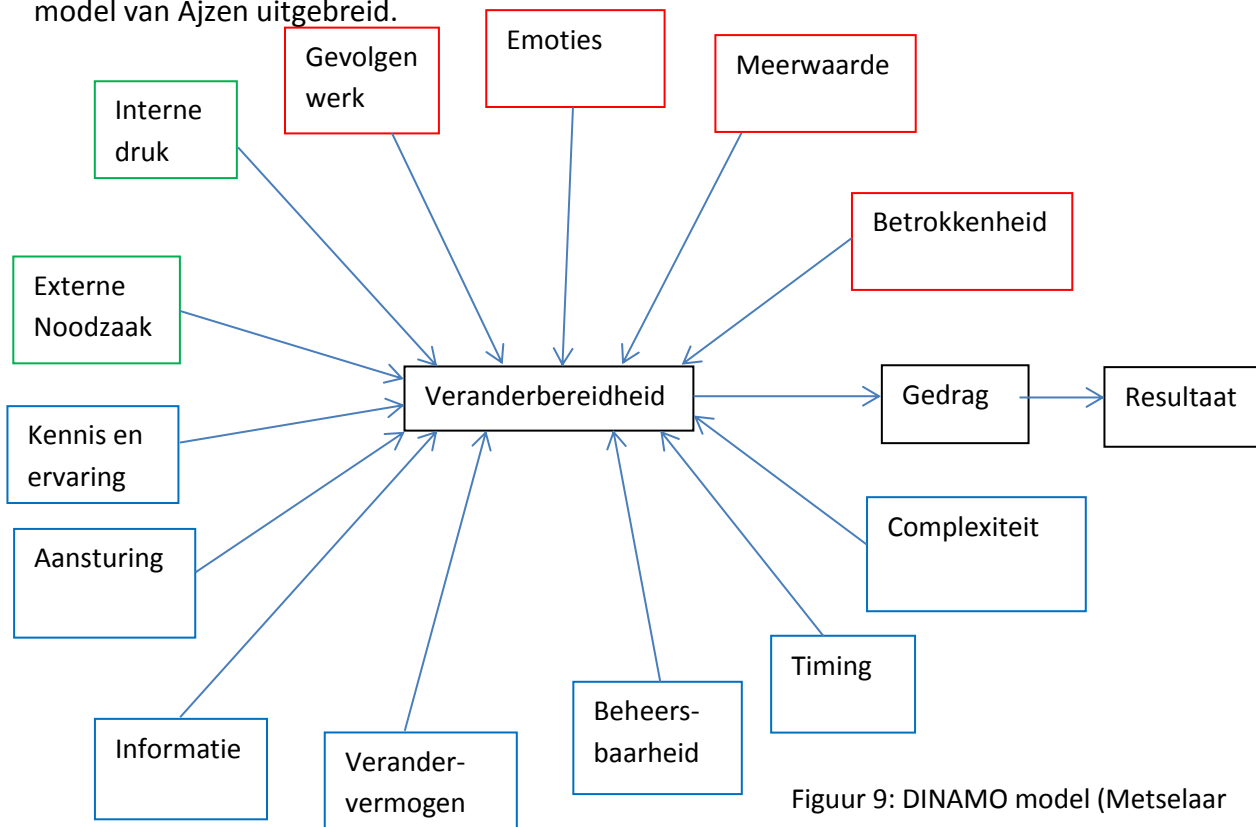
met de organisatieverandering en dat de medewerkers dus weerstand kunnen vertonen tegen de verandering.



Figuur 8: Model veranderbereidheid. (Ajzens, 1991)

Erwin Metselaar (1997) is voor zijn academisch proefschrift verder gegaan op de theorie van Ajzen en heeft het gepland gedrag doorgetrokken naar de bereidheid om te veranderen, wat we nu zien als veranderbereidheid. De aanleiding voor zijn onderzoek is verandering steeds meer een constante factor is in organisaties. En in het slagen of mislukken van veranderingen zijn de mensen de kritische succesfactor (Wortelboer en Metselaar, 1996). Steeds vaker komt deze overtuiging aan de orde wanneer het gaat over organisatieveranderingen. Piderit (2000) stelt dat een verandering zonder de steun van werknemers niet mogelijk is. De individuele reactie op een organisatieverandering wordt steeds belangrijker. Het is enerzijds belangrijk om te blijven veranderen en je aan te passen aan de omgeving, zeker in een tijd waarin de omgeving steeds sneller verandert. Maar anderzijds moet worden opgepast voor de onzekerheid die dit teweegbrengt bij de werknemers (Cummings en Worley, 2009).

Metselaar heeft voor het willen, moeten en kunnen meetinstrumenten ontwikkeld en zo het model van Ajzen uitgebreid.



Figuur 9: DINAMO model (Metselaar et al, 2011)

Hierbij is te zien dat willen (rood) afhankelijk is van de gevolgen die aanwezig zijn voor de verandering voor het werk. Wanneer de verandering leidt tot minder verantwoordelijkheid kan de loopbaan van de werknemer in het geding komen wat tot weerstand kan leiden. Vaak willen medewerkers, met een verandering, juist meer verantwoordelijkheden krijgen. Daarnaast is vooral de beginfase afhankelijk van de emoties die spelen bij de werknemers. Angst of onzekerheid mag hier niet meewegen. Daarnaast moet ook sprake zijn van meerwaarde voor de organisatie en een gevoel van betrokkenheid bij het veranderproces. Met meerwaarde kan een betere positie vergeleken met concurrenten worden bedoeld. Als al deze vier aspecten positief zijn is de *wil* eerder aanwezig om te veranderen.

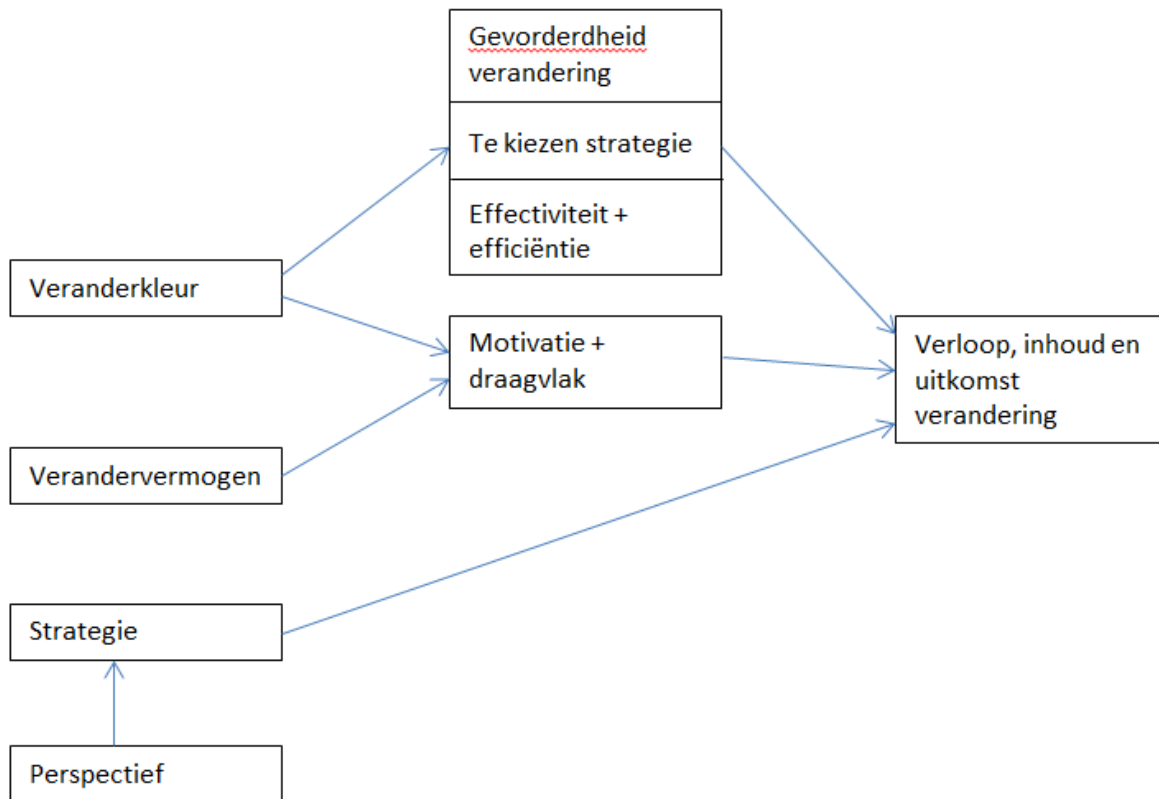
Het moeten (groen) veranderen van de werknemer ligt vooral aan de interne druk en de externe noodzaak. Dit is vaak afhankelijk van de mening van andere collega's en leidinggevende. Als de omgeving positief is tegenover het veranderproces en meegaat met de verandering kan de medewerker niet anders en moet deze mee in de verandering

Het kunnen (blauw) is afhankelijk van een zevental factoren zoals aansturing, timing en het verandervermogen. De bronnen moeten aanwezig zijn en bepalen of een medewerker kan veranderen. Als deze ontbreken en simpelweg geen kennis en ervaring aanwezig is, dan kan geen verandering plaatsvinden (Wortelboer en Metselaar, 1996).



### 3.7 Samenvatting theoretisch kader

Vanuit de theorie zijn verbanden te verwachten. Deze worden in onderstaand schema weergegeven en vervolgens verder verwoord.



Vanuit de theorie worden drie directe relaties verwacht tussen de Ist en Soll situatie als onafhankelijke variabele en drie afhankelijke variabelen, namelijk: mate van gevorderdheid van verandering, keuze van strategie en de efficiëntie en effectiviteit van de organisatie. Het eerste verband zit tussen de Gap Analyse en het 8S model van McKinsey. Door het invullen van de Current en Future State wordt een beschrijving gegeven van de Ist en Soll situatie. Wanneer de 8 elementen van de Current State en Future State sterk overeen komen is het veranderproces al verder gevorderd dan wanneer de Current en de Future State nog veel van elkaar verschillen. Deze uitkomst geeft dan ook nog aan hoe groot de toekomstige stappen zullen zijn en hebben ook invloed op de te kiezen strategie. Daarnaast wordt vanuit de theorie van McKinsey verwacht, dat wanneer een samenhang aanwezig is tussen de acht elementen, de organisatie effectiever en efficiënter is dan wanneer geen samenhang aanwezig is.

Het tweede verband betreft de orde van verandering binnen de organisatie. De breedte en diepte van de verandering bepalen het verandervermogen van de organisatie. Het verandervermogen zou invloed moeten hebben op de te voeren veranderstrategie. Hoe groter het verandervermogen van de organisatie hoe ingrijpender de verandering. Hoe groter de verandering hoe groter het verschil in elementen van de Ist en de Soll situatie. Wanneer een derde orde van verandering aanwezig is zullen ook meerdere elementen van McKinsey verschillen van de huidige situatie. De indirecte relatie die wordt verondersteld is dat de breedte en diepte van de verandering invloed hebben op het verandervermogen en dat het verandervermogen invloed heeft op de te voeren strategie.

Het derde verband is te vinden bij de veranderstrategie. Wanneer de kleur van de verandering aansluit bij de kleur van de organisatie is meer motivatie voor de verandering en meer draagvlak onder de werknemers. Hierbij kunnen de kleuren 1 op 1 kloppen maar bepaalde kleuren passen ook beter bij elkaar dan andere. Zo kunnen blauw en geel wel samen gaan maar blauw en wit absoluut niet. Rood en groen kunnen elkaar ook versterken maar rood en geel zullen eerder botsen. Hoe beter de kleur van de organisatie aansluit bij de kleur van de verandering hoe meer motivatie en draagvlak er is onder de werknemers. Hieruit kan worden verwacht dat als op een van de negen onderdelen de kleur beter aansluit bij de verandering de verandering hier verder gevorderd is omdat de motivatie hier meer is. Wanneer de kleur van de verandering niet aansluit bij de kleur van de werknemers gaat de verandering moeizamer en is er nog een groter verschil naar de toekomstige situatie. Hier wordt een directe relatie verondersteld tussen de mate van aansluiting van de kleuren tussen de organisatie en de verandering en de motivatie en draagvlak onder de werknemers.

Ten vierde wordt een verband verwacht tussen het perspectief van de verandering en het management, de gekozen strategie en hoe de verandering speelt binnen de organisatie. Uit de theorie is te verwachten dat bij een ontwikkelperspectief meer draagvlak wordt gecreëerd in de organisatie. Bij een ontwerppectief wordt meer gebruik gemaakt van een top-down benadering en wordt meer weerstand verwacht. Hoe meer gebruik wordt gemaakt van aspecten van het ontwikkelperspectief hoe meer draagvlak aanwezig is. Er is dus een directe relatie te veronderstellen tussen de mate waarin het ontwikkelperspectief aanwezig is en het draagvlak binnen de organisatie. Wanneer gebruik wordt gemaakt van het ontwerppectief is meer weerstand te verwachten. Hiermee samenhangend is de invloed van de warme of koude motivatie van de verandering en een warme of een koude organisatie. Vanuit de theorie wordt verwacht dat bij een koude organisatie een koude motivatie beter past en bij een warme organisatie een warme motivatie beter past. De strategie moet ook aansluiten op deze uitkomst.

Of draagvlak is voor een verandering ligt aan de veranderbereidheid of veranderweerstand van de organisatie. Deze worden bepaald door het willen, kunnen en moeten van de werknemers. De verwachting is dat wanneer de werknemers willen, moeten en kunnen veranderen en een grotere veranderbereidheid is binnen de organisatie. Hoe groter de veranderbereidheid van de organisatie hoe meer draagvlak voor de verandering. De theorie doet enkel uitspraken over de invloed van de veranderbereidheid op het draagvlak maar er zou sprake kunnen zijn van reversed causality waarbij het draagvlak ook kan leiden tot een toename in veranderbereidheid.

Kotter(1990) veronderstelt dat in een veranderingsproces acht aandachtspunten aanwezig zijn. Deze moeten alle acht worden doorlopen om tot een succes te komen. bij deze aandachtspunten wordt de organisatie als geheel betrokken maar dit kan alleen als ook de individu wordt meegenomen. Verwacht wordt dat de veranderbereidheid, de kleur van de organisatie en de kleur van de verandering bij elkaar aan moeten sluiten om de aandachtspunten goed te kunnen doorlopen. Wanneer één van deze drie niet aansluit zal het lastiger zijn om deze aandachtspunten te doorlopen en tot een succes te komen. Hier wordt dus een directe relatie verwacht tussen aansluiting van de veranderbereidheid, kleur van de organisatie en kleur van de verandering en een succesvolle verandering.

## H4. Operationalisatie van concepten

De concepten die vanuit het theoretisch kader naar voren zijn gekomen moeten onderscheiden en concreet worden gemaakt.

Ten eerste wordt de orde van verandering van de organisatie bepaald. Deze hangt af van de breedte en de diepte van de organisatieverandering. Om het verandervermogen inzichtelijk te maken wordt gebruik gemaakt van eerste, tweede en derde orde van verandering. Om de orde van verandering te bepalen wordt gebruik gemaakt van de breedte van de organisatieverandering. Hieronder wordt verstaan op welk niveau wordt veranderd. Dit kan zijn op de volgende niveaus: individueel, team, afdeling, divisie, organisatie, keten of netwerk. Daarnaast wordt de diepte bepaald met: structuur, technologie, medewerkers of cultuur. Om dit te bepalen worden de documenten geanalyseerd over het veranderproces CLSK 3.0

Ten tweede is de Current-, Target- en Future state. De Current State wordt hierbij gedefinieerd als de staat waarin de organisatie zich in de maanden tussen februari 2016 en juni 2016 zich in bevindt. De Future State is de staat hoe deze wordt omschreven in het Masterplan CLSK 3.0 en aanvullende documenten. De Target State is de verandering die nog moet plaatsvinden. Deze kan dan niet worden gemeten maar moet worden ingevuld. Om de Current en de Future state wordt de organisatie bestudeerd aan de hand van de acht elementen van McKinsey: strategie, systeem, structuur, shared values, stijl, staff, skills en solidariteit. De acht elementen worden gedefinieerd met behulp van de vragen in de interviews.

Ten derde kan het perspectief van de verandering worden ingedeeld naar ontwerp- en ontwikkelperspectief. Om dit vast te stellen wordt bestudeerd hoe de verandering vorm wordt gegeven door het management. Is hierbij sturing vanuit de top of is het meer bottom-up. In hoeverre wordt meegedaan door de werknemers. Een belangrijke rol is ook te identificeren bij het middenmanagement, in de Luchtmacht de onderofficieren. Hiervoor worden documenten over de verandering geanalyseerd en gesprekken gehouden met het management.

Ten vierde de veranderprocessen en strategie waarbij gekeken wordt naar het verloop van de verandering en de interventies die daarbij gebruikt worden. Hiervoor wordt het 8 stappenplan van Kotter(1990) gebruikt om te definiëren welke aandachtspunten de Luchtmacht heeft doorlopen. De acht aandachtspunten zijn: urgentie, gidsteam, visie en strategie, communicatie, empowerment, successen vieren, consolidatie en verankering. Hiervoor worden meerdere bronnen gebruikt om dit te bepalen, het Masterplan CLSK 3.0, de transitiedocumenten, informatie van intranet en interviews.

Ten vijfde wordt de veranderstrategie van de organisatie bepaald. Dit is de soort aanpak die de organisatie gebruikt bij een organisatieverandering. De veranderstrategie wordt meetbaar gemaakt met behulp van het kleurendrukdenken van de Caluwé en Vermaak. Het kleurendrukdenken kan vijf waardes aannemen namelijk, geel, blauw, rood, groen of wit. In het operationalisatieschema zijn deze verder meetbaar gemaakt door eigenschappen van deze kleuren te benoemen waarom ze te herkennen zijn in documenten en gesprekken.

Ten zesde wordt het draagvlak voor CLSK 3.0 onderzocht. Het draagvlak wordt meetbaar gemaakt door de veranderbereidheid onder de luchtmachters te meten. Hiervoor wordt gekozen voor de positieve versie en niet de negatieve van weerstand. De veranderbereidheid wordt meetbaar gemaakt door deze te splitsen in willen, moeten en kunnen. Deze drie worden met verschillende variabelen meetbaar gemaakt. Deze zijn terug te vinden in het operationalisatieschema, bijlage 4.

## H5. Methoden en technieken

### 5.1 Onderzoeksstrategie

Ten eerste is het domein van dit onderzoek de Koninklijke Luchtmacht. Het onderzoek is op meso-level met een actor uitgevoerd. Hiernaast is een relatief klein aantal onderzoekseenheden betrokken. Zoals vermeld bestaat de Koninklijke Luchtmacht uit ruim 7.000 medewerkers, hiervan zijn 27 gesproken, drie van elk Luchtmacht onderdeel. Dit houdt in dat niet geteld is bij de waarnemingsresultaten, maar uitspraken met elkaar vergeleken en geduid worden. Ten tweede is de diepte van het onderzoek bepaald door vier vormen van data-verzameling. Ten eerste is de grootste bron van informatie de interviews met open vragen. Ten tweede is gebruik gemaakt van observaties. Ten derde zijn documenten gebruikt en ten vierde is een survey afgenomen. De survey is hier een aanvulling op het onderzoek om motieven te kunnen beschrijven en geen hoofdfocus van het onderzoek. Op deze manier is triangulatie tot stand gebracht. Door het relatief kleine aantal interviews is de kans klein om een goede afspiegeling te krijgen van de gehele populatie. Voor een goede dwarsdoorsnede zijn drie hoofdgroepen onderscheiden namelijk: officieren, onderofficieren en manschappen.

Ten derde is het belangrijk dat het onderzoek zich afspeelt in de natuurlijke omgeving of ook genoemd, op locatie. Om dit te bewerkstelligen zijn alle luchtmachtonderdelen onderzocht. Doordat de interviews op locatie zijn uitgevoerd is ook geobserveerd.

Het belangrijkste argument voor een casestudy te kiezen is dat deze methode de mogelijkheid gaf om een integraal beeld te krijgen van het onderzoeksobject, de Koninklijke Luchtmacht. Dit kan een voordeel zijn omdat dit onderzoek is gericht op verandering van een bestaande situatie. Belangrijk bij verandering is dat de situatie en de context duidelijk zijn. Andere belangrijk voordeel is dat de resultaten vaak eerder door de organisatie worden geaccepteerd omdat een betrokken rol aanwezig is met de organisatie (Verschuren en Doorewaard, 2007). Wel is belangrijk dat hier een onpartijdige blik wordt gehouden, dit wordt bereikt door de organisatie subjectief te beoordelen. Echter om een bijdrage te leveren aan het veranderproces is acceptatie van de organisatie een voorwaarde.

## 5.2 Onderzoeksmethoden

### Interviews

``The role of the interviewer... is determined in part by the expectations of others.`` (Kahn and Cannel 1957, P62)

De interviews waren semi-gestructureerd. Dit houdt in dat in de structuur gebruik is gemaakt van een topic list (bijlage 5) maar deze is niet vastgelegd in steen. De vragen zijn in wisselende volgorde gesteld. Daarnaast zijn de vragen flexibel gesteld, waardoor het goed aansloot op de persoon, het taalgebruik is hier op afgesteld. Tevens is er ruimte om vragen te stellen en om dieper op een onderwerp in te gaan. De flexibiliteit die ontstaat door deze vorm van interviewen zorgde ervoor dat een serie van gestructureerde vragen is gesteld, waardoor een vergelijking tussen interviews mogelijk is. Maar de mogelijkheid voor spontaniteit bleef behouden wat ervoor zorgde dat meer informatie vanuit de respondent kwam (Berg, 2009).

Naast het feit dat interviews een vereiste zijn voor een casestudy bieden ze veel andere voordelen. Het belangrijkste voordeel is dat kan worden doorgevraagd. Het is belangrijk een integraal beeld te krijgen van de situatie van de Koninklijke luchtmacht. Om dit goed in beeld te krijgen moeten volledige antwoorden worden gegeven. Bij een vragenlijst kunnen halve documenten terug komen. Daarnaast kan ook extra uitleg worden gegeven wanneer dit nodig blijkt.

Om een integraal beeld te krijgen van de current state is ervoor gekozen om per onderdeel met drie medewerkers te gaan spreken. In totaal zorgt dit voor 27 extra bronnen voor het onderzoek. De namen van de respondenten zijn terug te vinden in bijlage 2 Hierbij is gekozen strategisch te werk te gaan, dit houdt in dat met medewerkers van verschillende rangen is gesproken, een officier, een onderofficier en iemand uit de manschappen. De interviews met betrokkenen hebben op de luchtmachtonderdelen zelf plaatsgevonden. De interviews zijn opgenomen en achteraf uitgetypt.

### Photo Elicitation

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van photo elicitation. Hierbij wordt een foto ingevoegd in het onderzoek. Het onderzoek met een gewoon interview zonder beelden ligt in de reactie van de respondent. Beelden zorgen voor een diepere reactie dan woorden en zorgt dus voor meer informatie (Vanderveen, 2008). Andere voordelen van foto elicitation zijn; langere concentratie in het interview, levendiger gesprek en vragen kunnen worden verduidelijkt. Beelden zijn meer zeggend dan taal. Omdat vooral de zachte onderdelen van het 8S model lastig onder woorden zijn te brengen kunnen de beelden helpen om de gesprekken op weg te helpen. Hierin zijn de respondenten ook vrij om niet voor een beeld te kiezen. Moeilijke onderwerpen worden makkelijker besproken door te focussen op de foto. Tegenstanders geven aan dat beelden op veel manieren zijn te interpreteren en daardoor geen waarde aan een beeld te geven is. Echter is het juist de motivatie en de interpretatie van de respondent waar het hier om gaat (Harper, 2002). De foto's zijn geselecteerd door de onderzoeker zelf met behulp van twee collega's van de Luchtmacht. Op deze manier sluiten ze aan bij de Koninklijke Luchtmacht. De foto's zijn gegroepeerd in ongeveer tien stuks per element van McKinsey. Voorbeelden van foto's die zijn gebruikt zijn: bij structuur zijn afbeeldingen van een hiërarchische organisatie en afbeeldingen van een genetwerkte organisatie laten zien, bij systemen zijn afbeeldingen van formele en informele systemen laten zien. Bij formele systemen is gebruik gemaakt van een computer om een computersysteem af te beelden en bij informele systemen een koffieapparaat.

### Documentanalyse

Over CLSK 3.0 zijn veel documenten gepubliceerd. Behalve het Masterplan CLSK 3.0 zelf, is op het Intranetportaal van de Koninklijke Luchtmacht een aparte pagina opgesteld voor CLSK 3.0. Op deze site is, uiteraard, CLSK 3.0 materiaal te vinden maar ook zaken die de werknemers moeten weten zoals het Strategische Communicatieplan en de Commander's Guidance. Hiernaast is ook een onderdeel voor nieuws over het veranderproces (Koninklijke Luchtmacht, 2016). Omdat over dit onderwerp zoveel documenten beschikbaar zijn moeten deze worden aangevuld met de interviews om de goede balans te vinden.

### Observaties

De interviews en documenten zijn aangevuld met observaties. Wat is daadwerkelijk te zien van de reorganisatie en wat gezegd wordt, wordt dat ook gedaan?

De observaties zijn uitgevoerd in de periode dat op de onderdelen onderzoek is voor de interviews. De observaties zullen op een open manier afgenomen worden. Dit betekent dat veel wordt vastgelegd en bij de analyse van het algemene naar het nauwkeurige moet gegaan worden. De observaties vallen eerst in een brede categorie en worden door selectieve coding steeds meer toegespitst. Gebruik wordt gemaakt van veld aantekeningen. Op deze manier hebben de onderzoeksobjecten niet direct door dat ze worden geobserveerd en wordt het gedrag minimaal beïnvloed. Zodra de gelegenheid aanwezig is worden de veld aantekeningen uitgewerkt. Op deze manier wordt een balans gezocht tussen een zo precies mogelijke waarneming en aan de andere kant het niet te veel laten opmerken dat geobserveerd wordt.

Bij de observaties wordt gedrag geobserveerd, denk hierbij aan gesprekken die plaatsvinden waar nuttige informatie uit blijkt die niet zozeer voor het onderzoek bedoeld zijn maar die wel helpen bij de beeldvorming. Daarnaast wordt de aanwezigheid van CLSK 3.0 op de werkvloer onderzocht en hoe deze tot uiting komen. Hierbij kan gedacht worden aan voorbeelden op tv schermen, op de computer of in de gebouwen.

### Survey

Voor de veranderbereidheid onder de Luchtmacht werknemers wordt gebruikt gemaakt van een, standaard beschikbare, survey. Deze is terug te vinden in bijlage 8.

In een organisatie van ruim 7.000 werknemers zou een steekproefgrootte van 365 werknemers moeten zijn om een generaliserende uitspraak te kunnen doen, de berekening hiervoor is terug te vinden in bijlage 3. Dit aantal respondenten vinden voor het onderzoek is niet realistisch. Binnen de organisatie is wel intranet en mulan (het mailsysteem) maar uit vorige onderzoeken blijkt dat de respons hier erg laag ligt en niet meer dan tientallen aan respons komt. Hiernaast is een groot kritiek punt dat wanneer dit via internet naar de gehele organisatie wordt gestuurd van bepaalde onderdelen en rangen meer respons wordt verwacht. Veel operationele werknemers zitten niet veel achter hun computer en worden zo niet meegenomen in het onderzoek. Hierdoor is gekozen om de surveys handmatig uit te delen en te laten invullen. Op elk van de negen luchtmachtonderdelen zijn 10 surveys ingevuld. Op deze manier zijn in totaal 90 surveys ingevuld. De selectie van respondenten zal plaatsvinden op de luchtmachtonderdelen zelf. Door een aselechte manier van selecteren wordt de representativiteit vergroot. Op deze manier kan per onderdeel een generaliserende uitspraak worden gedaan over de veranderbereidheid. Dit zal worden aangevuld met de interviews en dus is sprake van mixed methods. Hier wordt dus niet gezegd dat genoeg respons is om de uitspraken statistisch significant te laten zijn maar deze

worden wel als zodanig weergegeven en behandeld. Doordat de N groter is dan 80 en een goede representativiteit is onder de surveys kunnen de uitspraken volgens onderzoek van Babbie (2015) wel worden gerechtvaardigd.

De vragenlijst om de veranderbereidheid vast te stellen is gebaseerd op het DINAMO-model: Diagnostics Inventory for the Assessment of the Willingness to change among Management in Organizations (Metselaar, 1997). Deze is opgesteld om de veranderingbereidheid onder managers vast te stellen, maar het diagnosemodel kan volgens Mestelaar en Cozijnsen (2005) worden gebruikt voor zowel managers als medewerkers. Hiervoor is de vragenlijst aangepast tot persoonlijk niveau.

Door middel van een test die is samengesteld door De Caluwe is het mogelijk om de verandervoorkeur van personen duidelijk te krijgen. De oorspronkelijke test bestaat uit twee delen: een denkgedeelte en een doegedeelte. Het denkgedeelte maakt inzichtelijk hoe de respondent een verandering ideaal voor zich ziet waar het doegedeelte een beeld geeft hoe de manager handelt bij veranderopdrachten. Voor dit onderzoek wordt alleen het denkgedeelte gebruikt. De respondent moet telkens uit twee stellingen kiezen waarvan degenen die hij kiest representatief is voor zijn denken. De test is te vinden in bijlage 8 (Groenenboom, 2007). Uit de test komt een score van 30 punten, per kleur is een maximum van 12. Deze test wordt afgenomen om een beeld te krijgen over de verandervoorkeur van de respondenten. Deze test wordt onder dezelfde respondenten afgenomen als de enquête voor de veranderbereidheid.

#### Verwerking gegevens

Voor het analyseren van de interviews en de documenten wordt gebruikt gemaakt van het coderingsschema. Deze is terug te vinden in bijlage 4. Met behulp van dit coderingsschema kunnen de gegevens makkelijk worden ingedeeld en wordt dit zo objectief mogelijk gedaan. Tijdens het coderen wordt axiaal coderen toegepast. Dit houdt in dat tijdens het coderen categorieën kunnen worden toegevoegd of worden verwijderd. De surveys worden later in het onderzoek gebruikt om per onderdeel te kijken hoe het gesteld staat met de veranderbereidheid onder de gehele Luchtmacht.



### 5.3 Validiteit en betrouwbaarheid

Bij de interviews is opgelet dat sociaal wenselijke antwoorden worden beperkt. Om dit te vermijden is de introductie van het interview belangrijk. Duidelijk is aangegeven wat het doel is van het onderzoek en dat de gegevens alleen voor het onderzoek gebruikt worden. Zo wordt in het stuk alleen verwezen naar de rang en de locatie en niet naar de persoon zelf, wanneer uitspraken worden overgenomen. Echter moet ook niet te veel informatie worden gegeven aan het begin zodat geen sturing plaats vindt. Tijdens het interview is de vraagstelling aangepast aan de persoon en is goed gelet op de effect en het gedrag tijdens het interview. Hiermee wordt bij vragen over bijvoorbeeld CLSK 3.0 of leidinggevend gekeken of deze positief of negatief hier tegenover staan en de vraagstelling wordt hierop aangepast. Bij elke stap van het onderzoek wordt stilgestaan of nog steeds gemeten wordt wat nodig is om de hoofdvraag te beantwoorden. Op deze manier wordt de validiteit vergroot. Vooral de interne validiteit van dit onderzoek is groot. Binnen de Luchtmacht kunnen de resultaten veel zeggen over de gehele organisatie. Binnen de Nederlandse Defensie zou de validiteit ook groot kunnen zijn gelet op verschillen tussen de operationele commando's. Buiten Defensie, de externe validiteit, is klein doordat een organisatie als de Luchtmacht specifieke kenmerken heeft.

De betrouwbaarheid van het onderzoek is vergroot door zoveel mogelijk interviews en enquêtes af te nemen. Op deze manier worden toevallige fouten een kleiner onderdeel van het onderzoek en zullen deze de uitkomst minder beïnvloeden. Daarnaast zijn alle stappen duidelijk beargumenteerd en gedocumenteerd zodat deze te herhalen zijn in de toekomst. Een nadeel van diepte interviews is dat grote verschillen zijn tussen de personen die zijn geïnterviewd. Deze verschillen moeten de mogelijkheid hebben om te worden belicht bij de resultaten maar het is belangrijk om de rode lijn terug te kunnen vinden bij alle interviews om zo uitspraken te kunnen doen die voor de hele groep geldend zijn.

## H6. Resultatenhoofdstuk

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven. De documenten en de respondenten worden hier aan het woord gelaten. Ten eerste wordt beoordeeld wat de ambitie is van de Luchtmacht. Vervolgens worden de Soll en de Ist situatie weergegeven. Hierna wordt onderzocht hoe de strategie van de Luchtmacht is geweest en wat hierover wordt gezegd binnen de organisatie. Als laatst worden de resultaten over veranderbereidheid en kleurdrukdenken gepresenteerd.

### 6.1 Ambitie Commando Luchtstrijdkrachten 3.0

Het masterplan Commando Luchtstrijdkrachten 3.0 (CLSK 3.0) komt voornamelijk voort uit de vele bezuinigingen en reorganisaties. Vanaf 2003 zijn ingrijpende maatregelen gekomen wat heeft gezorgd voor een grote inkrimping onder personeel en materieel. Ook heeft de nota In het Belang Van Nederland ten grondslag gelegen aan dit plan. Deze nota bevat de visie op de toekomst van de Nederlandse Defensie, en dus ook de Koninklijke Luchtmacht. De nota was de eerste aanzet om weer te gaan investeren, bouwen en innoveren binnen de Koninklijke Luchtmacht.



Figuur 10: CLSK 3.0 Airforce Reinvented

In 2013 had de Commandant Luchtstrijdkrachten Luitenant-generaal A. Schnitger een visie. Naar aanleiding van alle reorganisaties moest de Luchtmacht weer vooruit en toekomstbestendig worden gemaakt. Het gaat hier dus niet om afbouwen maar juist om opbouwen. CLSK 3.0 is niet het derde plan, maar richt zich op de moderne wereld 3.0 waarin we leven met globalisering en netwerken. Het gaat daarbij vooral om de mensen in de organisatie.

Het doel van CLSK 3.0 is een Luchtmacht te creëren die relevant, betaalbaar en innovatief is. Dit wordt voltrokken op drie hoofdlijnen. De eerste betreft de technologische innovatie die het CLSK het komende decennium ondergaat. Hierbij wordt gedacht aan het invoeren van nieuwe wapensystemen. De tweede hoofdlijn gaat over sociale innovatie: nieuwe manieren van organiseren en het aanpassen van de formele structuren om meer handelingsruimte te creëren voor ondernemerschap, pioniersgedrag en innovatie. De derde hoofdlijn is culturele innovatie: het verankeren van een voor de veranderingen noodzakelijke gedragsverandering in de cultuur van de organisatie. Het succes van CLSK 3.0 ligt volgens het plan zelf in het gaan slagen om de activiteiten op alle drie de hoofdlijnen op elkaar af te stemmen zodat de harde en zachte innovatie elkaar versterken (Adang, Boekholt-O'Sullivan, Baksteen, Kwant, 2015).

Sociale innovatie is eigenlijk de smeerolie tussen de technologische innovatie en de culturele innovatie. Deze moet het samenwerken in netwerken, informatie- en kennismanagement en het koesteren van ervaring en talent mogelijk maken. De ``hefbomen`` van sociale innovatie zijn: flexibel organiseren, slimmer werken, dynamisch managen en co-creatie (Adang et al, 2015).

Breedte & diepte van de verandering

Wanneer deze verandering wordt bestudeerd vallen twee zaken op.

Ten eerste over de breedte van de verandering. In het Masterplan CLSK 3.0 staan verschillende passages waarin wordt verwezen naar het doel van het verandertraject. Dit is steeds het maken van een relevante, betaalbare en innovatieve en daarmee toekomstbestendige luchtmacht. De luchtmacht als organisatie is hier het sleutelwoord. Daarbij wordt aangegeven dat zo'n verandering alleen mogelijk is als de medewerkers, het team maar ook de externe partijen hierbij mee veranderen. De verandering wordt dus op verschillende niveaus aangepakt maar de organisatie is hierbij leidend.

Vervolgens wordt beoordeeld hoe diep de verandering de organisatie in gaat. Dit is terug te vinden in het Masterplan maar ook in de Commander's Guidance en in het gesprek met onder andere Generaal Schnitger. De verandering wordt namelijk op drie hoofdlijnen gevoerd te weten: technologisch, sociaal en cultureel. Aangegeven wordt dat het culturele stuk het allerbelangrijkste is om het plan te laten slagen.

*“CLSK 3.0 is een verzamelnaam voor de toekomstige inrichting, cultuur en werkwijze van de luchtmacht.”*

Voor de verandering is een tijdspad uitgestippeld van 10 jaar en de visie is gericht op 2030.

## 6.2 Soll situatie

Wat de organisatie wil bereiken staat beschreven in diverse documenten. Leidend hierbij is het Masterplan CLSK 3.0, aanvullend hierop zijn de Commander's Guidance en de Commander's Intent.

### Strategie

Het doel van de Luchtmacht is en blijft ook in de toekomst het bijdrage aan vrede, veiligheid en vrijheid. Dit wordt gedaan door relevant, betaalbaar en innovatief en daarmee toekomstbestendig te zijn.

### Systeem

De systemen moeten er zijn om het personeel te ondersteunen in het werk, niet andersom.

### Structuur

Om de Luchtmacht 3.0 optimaal in staat te stellen om zijn kennis, kunde en ervaring in te zetten wordt de organisatie op innovatieve manier ingericht. Daarbij worden hiërarchische structuren waar mogelijk vervangen door flexibele en adaptieve netwerken die zo goed mogelijk gebruik maken van de aanwezige capaciteiten en in samenwerking invulling geven aan de door de luchtmacht leiding vastgestelde richting en opdracht. Daarbij wordt zoveel mogelijk gestuurd op basis van vertrouwen in plaats van controle.

### Shared values

de kernwaarden van de Luchtmacht in de toekomst zijn:

- van Need to know naar Share to know;
- radicale transparantie;
- maatschappelijke doel.

### Stijl

Wanneer gesproken wordt over de manier van leidinggeven en in welke vorm het management omgaat met de medewerkers zijn twee punten belangrijk. Ten eerste is het voor de leidinggevende cruciaal dat deze zich richt op het faciliteren van de ontwikkeling van de medewerkers en het team. Ten tweede wanneer gesproken wordt over stijl zijn in de toekomst kortere lijnen mogelijk tussen de verschillende lagen in de organisatie. De organisatie draait om zelfsturing en inbreng van onderaf wordt hierbij gestimuleerd. In de verhouding tussen het personeel en management is de grootste verandering naar de toekomst dat vertrouwen centraal staat in plaats van controle.

### Staff

People matter. Van het personeel wordt in de toekomst een andere rol verwacht. Personeel besteedt meer aandacht aan talent- en loopbaanontwikkeling. Personeel krijgt een sleutelrol in de verandering en in de toekomst. Op alle niveaus krijgt het individu de ruimte voor het volgen van de benodigde opleidingen om zo een nog grotere bijdrage te leveren aan de luchtmacht.

### Skills

De skills waarmee de Luchtmacht zich in de toekomst onderscheidt zijn in het kort te omschrijven als hoog snel en ver. Met het mandaat dat de Luchtmacht heeft en de positie zijn het vliegen en het bommen gooien de belangrijkste selling points van de organisatie. Op personeel vlak is de can do mentaliteit en de flexibiliteit van de werknemers onderscheidend van andere organisaties.

### Solidariteit

Loyaliteit werkt twee kanten op. Ten eerste is de Koninklijke Luchtmacht loyaal aan de luchtmachter door te zorgen voor een uitdagende, sociale en veilige werkomgeving.

Ten tweede verwacht de organisatie ook loyaliteit terug van de werknemer. Handel altijd in het belang van het team en de Koninklijke Luchtmacht. De kracht is loyaliteit en betrokkenheid. Kijk bewust naar hoe uw handelen de organisatie en het team beïnvloedt. Zo wordt ieders verantwoordelijkheid ook helder. Maak uw individuele belang ondergeschikt aan dat van het team.

### 6.3 Ist situatie

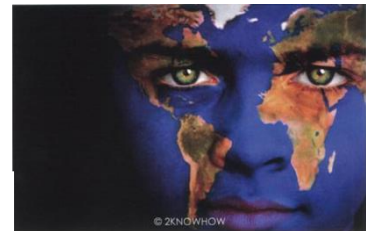
In de maanden april en mei van 2016 zijn in totaal 27 gesprekken gevoerd om de huidige situatie vast te stellen op de acht verschillende onderwerpen van McKinsey. Hieronder volgt een overzicht met de uitkomsten van deze gesprekken.

#### Strategie

De Luchtmacht is er voor vrede en veiligheid overal ter wereld. Dat is in grote lijnen de strekking uit de antwoorden wanneer gevraagd naar de strategie van de Luchtmacht. Hierbij wordt dit eerst veelal betrokken op Nederland maar vooral na het bekijken van de kaarten wordt de hele wereld hier genoemd. Het doel is dan ook het vliegen en daarmee het veilig houden van Nederland. Een verschil zit met de antwoorden bij de operationele velden. Hier wordt iets meer op de ondersteuning gezeten en het vliegen zelf.

*``Vrede en Veiligheid. Zowel nationaal als internationaal``  
(Burger Breda)*

Figuur: 11



Wanneer door wordt gevraagd hoe dit doel moet worden bereikt komen de drie waarden, beschreven in CLSK 3.0, hierin terug maar dan in andere woorden.

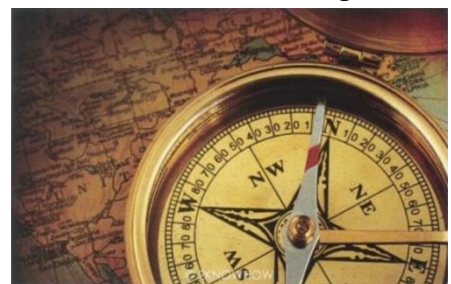


Figuur: 12

Innovatie is hierbij de eerste die genoemd wordt, de komst van de nieuwe F35 maakt voor alle werknemers de technologische innovatie concreet en maakt hiermee de stap naar de toekomst. Betaalbaarheid wordt vooral gekoppeld aan de reorganisaties die achter de rug zijn en de invloed van de politiek. Het gaat hier vooral om het feit dat in de toekomst meer moet worden gedaan met minder materieel en mensen. De laatste relevantie komt nog niet veel terug bij de werknemers wanneer gesproken wordt over strategie. Vooral bij de hogere rangen wordt hierbij wel de koppeling gemaakt naar de Luchtmacht over 20 jaar en wat de organisatie moet doen om dan nog relevant te zijn.

Verder wordt veel opgemerkt bij de strategie van de Luchtmacht dat het ambitie niveau te hoog is en dat deze rekening moet houden met de krimpende organisatie. Daarbij missen ook veel werknemers een duidelijke koers hierin door Defensie of Luchtmacht leiding.

*``We moeten geen speelbal worden van de politiek en wel een duidelijke koers houden.`` (Officier LCW)*



Figuur: 13

Systeem

Systemen vallen uiteen in formele systemen en in informele systemen. Informele systemen worden genoemd in overvloed en hier wordt over het algemeen positief over gedacht. Zo heeft bijna elke afdeling, onderdeel of squadron zijn eigen informele systemen zoals een social, een mess, een ruimte voor de groep en momenten van samenkomst waarin ze informeel met elkaar omgaan. Niet alleen deze momenten maar ook de manier van omgang ondersteunen de werknemers in hun dagelijkse werkzaamheden. Vooral het koffieapparaat neemt hier een centrale rol in.

*“Bij het koffieapparaat wordt veel besproken.” (Onderofficier Volkel)*



Figuur: 14

*“Dat zorgt wel dat de formele systemen achter blijven. Die worden door de informele systemen bij elkaar gehouden.” (Officier Volkel)*

Over de formele systemen wordt minder positief gesproken. Het systeem wat momenteel voor veel opschudding zorgt is het nieuwe SAP systeem (Systems, Applications and Products for data processing). Dit is een nieuwe software die kan worden ingezet om de werkzaamheden binnen een bedrijf te optimaliseren en standaardiseren. Dit wordt zo binnen de organisatie nog niet zo gezien en SAP staat bij vele nu eerder bekend als System Against People. *“Dan heb je het onderdeel naast de F16 liggen maar omdat het niet in de computer staat mag je het er niet in stoppen.” (onderofficier LCW)*

Vooral over de implementatie wordt negatief gesproken. Van de 27 werknemers waren zelfs de werknemers die niet met het systeem werkte hier niet over te spreken. Hierbij is opvallend dat een verschil aanwezig is tussen de velden waar het al eerder is ingevoerd, KMSL en DHC, en de velden waar het later is ingevoerd. Ook maakt het uit of het logistieke velden zijn waar meer mee gewerkt wordt. Deze werknemers geven aan dat het op lange termijn wel beter werkt dan alle oude systemen van vroeger.

Daarnaast is ook een overvloed aan systemen, zoals: people soft, xpost, mulan, digi inkoop wat het ook ingewikkeld maakt en dan zijn de verschillende defensieonderdelen nog niet meegenomen.



Figuur: 15

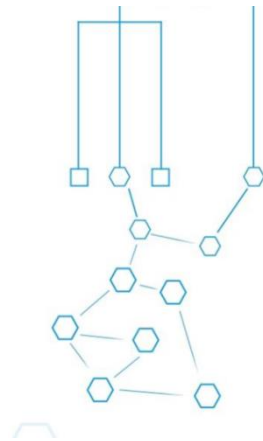
*“Je hebt zoveel systemen bij ons daar wordt je gewoon bang van.” (Onderofficier Leeuwarden)*

### Structuur

Bij structuur gaat het vooral om de vraag of de Luchtmacht meer hiërarchisch is of genetwerkt.

De opmerking die hier al snel domineerde was dat het op papier misschien wel zo mag staan (een hiërarchische organisatie) maar het in de praktijk zo werkt (genetwerkte organisatie).

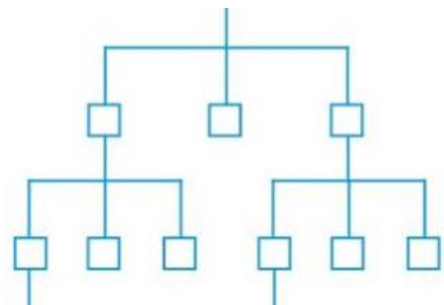
Voor de verantwoordelijkheden zijn wel heel hiërarchisch ingericht maar de werkzaamheden vinden al veel meer plaats in een netwerk. Dit komt mede doordat iedereen specialist is op zijn eigen vakgebied en de hiërarchie hier dus een beetje verdwijnt. Wat opvalt is dat men dit niet zo zeer aan de toekomst of CLSK 3.0 koppelt maar vooral naar het verleden verwijst en dat het altijd zo geweest is.



Figuur: 16

*``Ik durf ook wel gemakkelijk te beslissen en nee te zeggen maar als er meer gewicht is dan zeg ik nee sorry je moet niet bij mij zijn maar een niveau hoger. Maar iedereen voelt dat wel aan wanneer dat nodig is.`` (Onderofficier Volkel)*

Er waren ook enkele die het juist andersom zagen. Dat het vroeger meer genetwerkt was en nu meer gestroomlijnd is. Een paar hiervan willen terug naar het genetwerkte omdat dit handiger zaken doen is, maar enkele geven ook aan dat een hiërarchische organisatie zo zijn voordelen heeft. Je weet dan waar de verantwoordelijkheden liggen en waar je moet zijn met problemen.



Figuur: 17

*``Bij ons is het wel een duidelijke hark. We hebben zoveel mensen en een eigen aanspreekpunt.`` (Officier KMSL)*



Shared values

Bij kernwaarden van de organisatie worden heel uiteenlopende zaken genoemd. De meeste voorkomende was het 1 team 1 taak en het daarbij horende samenwerken binnen de organisatie.

*``Ja de mens staat wel echt centraal`` (Hoofdofficier Leeuwarden)*

*``Ja kameraadschap, het er voor elkaar staan.`` (Onderofficier Nieuw Milligen)*

*``ja dat we uiteindelijk voor hetzelfde willen gaan dus ja 1 team 1 taak`` (Burger Breda)*

Hier zijn toch ook wel een paar die zeggen:

*``ja het wordt wel geroepen 1 team 1 taak maar we hebben wel veel verschillende taken.`` (Onderofficier Nieuw Milligen)*



Figuur: 18

Daarnaast worden wat andere kernwaarden genoemd als trots zijn, kameraadschap, hands on mentaliteit, saamhorigheid, betrokkenheid, vertrouwen, integriteit, veiligheid, flexibiliteit, loyaliteit en creativiteit.



Figuur: 19

Stijl

Het gedeelte over stijl binnen de organisatie en de manier waarop leiding wordt gegeven wordt over de gehele linie als positief ervaren. Op alle drie de niveaus wordt aangegeven dat veel sprake is van zelfsturing en een open houding van de leidinggevende.

*“Mijn deur staat altijd open.” (Hoofdofficier Leeuwarden)*

*“Wij laten veel ruimte aan mensen om hun eigen taak te vervullen en we willen het vertrouwen geven.” (Officier Volkel)*

*“Er is veel zelfsturing. Er zijn dingen die gedaan moeten worden en die pak je zelf op.” (Manschap Eindhoven)*



Figuur: 20

De stap naar vertrouwen in plaats van controle uitstralen is dan ook al in grote mate gedaan. Echter zijn wel sterke verschillen over het faciliterende karakter van de leidinggevende, omdat op bepaalde vakgebieden een tekort heerst, hebben werknemers hier minder bewegingsruimte. Daarnaast wordt door vele aangegeven dat ze sterk leiderschap missen waarbij een duidelijke richting wordt aangegeven. Hierbij speelt weer de reguliere wisselingen na twee a drie jaar wat op de werkvloer voor verwarring zorgt. *“Door de wisseling van de wacht vind ik dat wel echt verstorend. Er wordt geen lijn in getrokken.” (Burger Breda)*

Op het gebied van lijnen naar boven ervaren sommige nog wel een rubberen laag of een laag kraakbeen richting de top. *“Ik merk wel ,de commandant is aanspreekbaar maar daarboven nee dat moet gewoon via de lijnen.” (Hoofdofficier Soesterberg).* Hier wordt vaak gesproken over een *“rubberen tussenlaag”*. Hier is een verschil gevonden in antwoorden in de rangen. Hoe hoger de rang hoe meer bewust van de mogelijkheden en wanneer de rang wat lager is zijn ze hier ook minder mee bezig en blijven ze meer binnen het team of squadron zelf.



Figuur: 21

*“Ja dit staat echt tegenover wat hier is.” (Onderofficier Volkel)*

Maar ook

*“Echt leidinggeven zie je hier niet. Soms mis ik dat wel eens.” (Officier CML)*

Staff

Op het gebied van personeel is veel over te doen. Bij de afbeelding van de klok wordt dan ook vaak de opmerking gemaakt dat het bijna twee voor twaalf is en het wel zo voelt.

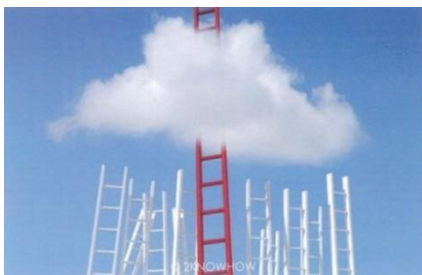
Ten eerste wordt veel aangegeven dat van een tijdelijk contract fase twee van het fase personeelssysteem bijna geen mogelijkheid meer is om in een fase drie (contract onbepaalde tijd) te komen. Dit zorgt vooral onder het jongere personeel voor veel onrust en dit hoor je dan vooral bij de lagere rangen op de velden. De hogere rangen zitten vaak in een fase 3 en kaarten dit punt minder vaak aan maar ook zij onderscheiden dit probleem.

Ten tweede speelt de regeling dat een militair na drie jaar verder moet solliciteren en niet langer op positie mag blijven. Hierdoor zitten werknemers niet langer dan twee a drie jaar. *``na twee of drie jaar ga je weer weg, dus continuïteit op de werkvloer is er niet. Vaak loop je achter de feiten aan en heb je nog geen nieuwe mensen voor die stoel en gaat er veel kennis verloren.``* (Onderofficier Volkel). De vooruitstrevende werknemers die ook heel positief zijn over CLSK 3.0 zien vooral de voordelen van deze regeling omdat ze zo veel kunnen wisselen en zichzelf kunnen ontplooien.

Het tweede onderwerp hangt hiermee samen, namelijk dat bepaalde labels (functiegebieden) zijn waardoor je alleen maar mag solliciteren op een stoel die ook dat label heeft.

*``er is nu een pilot waarbij er wordt gekeken wat iemand kan, maar daar zijn ze veel te laat mee. Je zit zo vast in zo'n koker en je kan je helemaal niet ontplooien.``* (Onderofficier Eindhoven). Dit is de kritiek die je vaak hoort. Er is wel een angst onder werknemers in bepaalde sectoren dat het voor hun nu moeilijker wordt omdat ze specialistische kennis hebben en niet in andere vakgebieden terecht kunnen maar andere wel in hun vakgebied.

Een derde punt is dat te weinig aandacht is voor talentmanagement. Hiermee hangt ook het verhaal van people matter samen. Er zijn wel mogelijkheden om bijvoorbeeld je te ontwikkelen met een studie maar dit kost erg veel moeite. *``soms moet je hem twee keer laten afwijzen voordat het de derde keer wordt goedgekeurd.``* (Onderofficier Volkel)



Figuur: 23

*``Je moet het maar kunnen maar het moet ook maar kunnen``*  
(Onderofficier Leeuwarden)



Figuur: 22



Figuur: 24

### Skills

``Als ik kijk naar de marine en landmacht is het toch wel onze vakkennis`` (Onderofficier Eindhoven).

``veel van de taken die we uitvoeren zijn we uniek in. Bommen gooien doen niet veel voor hun beroep.`` (Officier Nieuw Milligen)

``ja can do, maar nadeel is wel dat je het gaat oplossen zonder het probleem op te lossen. We doen het wel maar dat wordt niet altijd gezien op de levels waar het besluit wordt gemaakt.`` (Officier LCW)



Figuur: 25

Bij de vraag wat de Luchtmacht uniek maakt tekenen sommige antwoorden zich in alle bescheidenheid dat de Luchtmacht niets anders is dan een bedrijf en in de burgermaatschappij ook zo hard wordt gewerkt. Echter komen de bovenstaande uitspraken veel terug. Ten eerste wordt veel de vergelijking gemaakt met de andere krijgsmachtonderdelen. Hierbij onderscheidt de Luchtmacht zich in de specialistische kennis die ze bezitten. Ten tweede zijn de taken die de Luchtmacht doen onderscheidend, omdat niet veel mensen in een organisatie werken waar ze bommen gooien en bijdragen aan de veiligheid. Ten derde wordt de can do mentaliteit veel genoemd. De Luchtmacht wordt gekenmerkt doordat ze alles voor elkaar krijgen. Voorbeelden die hierbij genoemd worden zijn de verschillende missies en de werkzaamheden op Eindhoven na de ramp met de MH17. Andere zaken die worden genoemd zijn kameraadschap, ontwikkelingsmogelijkheden en professionaliteit.

Solidariteit

``De rek is er wel echt uit.`` (Officier Nieuw Milligen)

``De diehards gaan nu echt omvallen`` (Burger Soesterberg)

Solidariteit ook wel Loyaliteit. Enkele zien dit niet minder worden hoewel ze dit wel hadden verwacht maar de meeste geven aan dat dit minder wordt. Hierbij worden veelal de bezuinigingen en de reorganisaties van de afgelopen jaren bij genoemd.

`` ja ik zie de loyaliteit wel minder worden. Werkdruk, waardering, reorganisaties. De schoenen zijn gewoon versleten `` (Onderofficier Eindhoven)



Wat vooral opvalt wanneer de link gelegd wordt naar CLSK 3.0 is dat het verhaal van people matter hier aan wordt gehaald. ``We zeggen wel people matter maar daar zie ik niets van terug.`` (Officier Nieuw Milligen).

Wanneer gevraagd wordt naar loyaliteit onderling vallen de reacties hierop in twee groepen uiteen. Enerzijds zijn er de mensen die vooral zeggen dat de loyaliteit onderling nog heel hoog is.

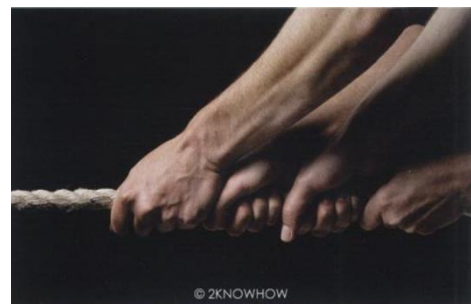
``voor elkaar zijn we er wel. We zijn een hechte club we staan voor elkaar klaar.`` (Onderofficier Nieuw Milligen)

Anderzijds wordt er veel gesproken over de eilandjes die beginnen te ontstaan.

``Ja het zijn allemaal eilandjes en je kennissen en netwerken worden daar steeds belangrijker in. Je merkt wel dat het meer afdelingen tegen elkaar wordt en niet meer een geheel op de onderdelen.`` (Burger Breda)



Figuur: 27



Figuur: 28

**Samenvattend beeld**

Vanuit de ambitie van CLSK 3.0 en de Ist en Soll situatie kan het volgende worden samengevat. Ten eerste vind de oorsprong van CLSK 3.0 zich vooral bij de Luitenant-generaal Schnitger die als reactie van de vele bezuinigingen en reorganisaties een andere toekomst voor de Luchtmacht voor zich zag. Met CLSK 3.0 wordt er een Luchtmacht gecreëerd die relevant, betaalbaar en innovatief is. Voor deze verandering is een ruim tijdpad uitgezet en verschillende documenten opgesteld waarin de visie wordt beschreven.

Gekeken naar de Soll situatie worden hier de ambities van de Luchtmacht concreter ingevuld. Te zien is dat vooral de nadruk ligt op de werknemer, omschreven als Luchtmachter. Vooral op de instelling van de Luchtmachter binnen de organisatie wordt ingespeeld.

Wanneer de uitkomsten van de 27 gesprekken op een rij worden gezet valt bij de harde factoren (strategie, systeem en structuur) op dat de veranderingen op deze gebieden al langere tijd spelen en daardoor al hun intrede hebben gedaan. Over de strategie wordt door bijna iedereen hetzelfde gedacht met als uitgangspunt de vrede en veiligheid op nationaal en internationaal vlak. Bij systemen is er een tweedeling te maken tussen het positieve beeld dat wordt geschetst over informele systemen en het negatieve beeld over formele systemen. Hierbij wordt vooral de migratie naar het SAP systeem benoemd. De structuur wordt veelal beschreven als een netwerk, wel met uiteenlopende redeneringen en meningen hierover. De zachte factoren zijn dieper geworteld bij de werknemers. De Shared values zijn erg verschillend van hoe ze in de Soll situatie worden beschreven. Hierbij gaat het vooral om 1 team 1 taak, kameraadschap en hand on mentaliteit. Over de stijl wordt over het algemeen positief gesproken, er is veel vertrouwen van de leidinggevende en zelfsturing mogelijk. Bij personeelszaken zijn de meningen weer wat meer uiteenlopend waarbij veel verteld wordt over verlenging van contracten, solliciteren op functiegebieden en people matter. Als belangrijkste skill wordt de can do mentaliteit binnen de Luchtmacht aangehaald. Het afsluitend element, solidariteit, valt uiteen in verschillende antwoorden maar overeenkomstig is wel dat deze niet zo hoog is als geweest in het verleden.

## 6.4 Strategie

Vervolgens wordt gekeken naar de punten die aandacht hebben gekregen binnen het veranderproces CLSK 3.0

### Een gevoel van urgentie

In het gesprek met Generaal Schnitger gaf hij dat hij aan het begin van zijn functie al gelijk wilde beginnen om de organisatie om te vormen tot iets wat beter in staat is om in de toekomst overeind te blijven. De organisatie kwam uit reorganisaties die geen blik op de toekomst hadden. Hij is extern met mensen over disruptive innovation gaan praten en kreeg steeds meer het besef dat de organisatie niet kon wachten maar haast had om de verandering in te zetten en bij te houden. *``Toen werd voor mij de sense of urgency zo groot en die werd gedeeld in de omgeving hier om CLSK 3.0 uit te rollen en we kijken wel wie we enthousiast kunnen krijgen en of het snel of langzaam gaat.``* (Generaal Schnitger) In zijn stukken die de generaal heeft geschreven naar de Luchtmacht toe, spreekt hij over een wereld die in hoog tempo verandert waarbij de Luchtmacht zich moet aanpassen om succesvol te zijn. Niet door wijzigingen aan te brengen maar om de organisatie opnieuw uit te vinden en op te bouwen.

### Een gidsteam

Vervolgens is een team opgesteld. Dit was AIR (Ambitie, Innovatie, Resultaat) als innovatieplatform binnen het CLSK. Dit is een team van 12 personen. Later in de verandering zijn hier nog eens 42 Luchtmachters bij gekomen die nu innovatiecoach zijn. Dit team houdt zich bezig met proeftuinen, experimenten, facebook, intranet en al het andere waardoor CLSK 3.0 zichtbaar kan worden gemaakt en wordt overgebracht binnen de Luchtmacht.

### Visie en strategie

Om een duidelijke visie en strategie te creëren zijn het Masterplan CLSK 3.0, tien dingen die je moet weten over CLSK 3.0, Commander's guidance, Commanders Intent en de Roadmaps opgesteld. Hierin wordt duidelijk gemaakt welke uitdagingen in de toekomst zijn voor de Luchtmacht en waarom deze moet veranderen. Hiernaast is min of meer een pad uitgezet hoe dit wordt gedaan. *``We hebben de visie en de strategie verwerkt in een intent die voor mij persoonlijk is wat ik wil bereiken. Ik denk dat dat de basis is voor dit traject en we hebben een guidance waarin we beter hebben uitgelegd wat we verwachten van de organisatie en individu.``* (Generaal Schnitger)

### Communicatie

Om de visie te communiceren met de rest van de organisatie zijn verschillende stappen ondernomen. Ten eerste zijn Road Shows gehouden waarbij de Commandant naar de verschillende onderdelen is afgereisd om te vertellen over CLSK 3.0. De andere leidinggevenden van de velden herhalen deze visie vaak in toespraken. Ten tweede is een apart strategisch communicatieplan behorend bij Masterplan CLSK 3.0 opgesteld. Vanuit dit Masterplan is een studieplan opgesteld van diverse studies om de separate ontwikkelingen te bestuderen en te communiceren. Ten derde zijn media's als Facebook, startpagina CLSK 3.0 op intranet, startpagina van AIR op intranet opgesteld en wordt gebruik gemaakt van de Vliegende Hollander. In elke toespraak die de Generaal houdt benoemt hij het ``denken, durven, doen`` van CLSK 3.0 binnen de organisatie.



Afbeelding 29: Voorbeeld hal van Luchtmachtonderdeel

### Empowerment

Getracht is om zo veel mogelijk mensen mee te laten doen met de verandering en obstakels weg te halen. Zo heeft Schnitger aangegeven dat wanneer je tegen zaken aan loopt je hem mag mailen.

*``we proberen dus alles te faciliteren om zelf na te gaan denken wat betekend 3.0 nou voor mij.`` (Kolonel Elanor Boekholt-O`Sullivan)*

Daarnaast is de organisatie bezig met verschillende proeftuinen die het mogelijk maakt om bijvoorbeeld makkelijker te solliciteren naar een stoel op een ander functiegebied in de organisatie.

Echter komt uit de gesprekken naar voren dat nog veel obstakels zijn die het nieuwe denken, durven en doen in de weg staan. Zo zijn nog steeds veel wet- en regelgeving die onnodig streng zijn binnen de organisatie. Een uitspraak die veel terug komt is dat de Luchtmacht zichzelf een strop om doet door regelgeving van de EU of Nederland intentie voorschriften veel strenger te maken dan eigenlijk nodig is.

Dit wordt ook onderschreven door de generaal zelf die aangeeft dat de organisatie zelf ook een afweersysteem heeft en alles heeft dichtgeregeld.

Op dit moment is het nog niet mogelijk voor iedereen binnen de organisatie om te handelen op de nieuwe manier. Er zijn te veel obstakels die moeten worden weggehaald. Deze liggen diep verankerd in de organisatorische processen en structuren maar liggen ook in de beleving van werknemers. Door middel van proeftuinen, ideeën bussen online en ideeënboarden wordt hier wel invulling aan gegeven maar zolang deze muren nog te veel aanwezig zijn kan het nieuwe gedrag nog niet worden vertoond.

### Successen

Via Intranet worden successen op korte termijn al gevierd. Zo worden Pionierscoïns uitgereikt aan werknemers die zich inzetten voor de organisatie en worden succesverhalen van CLSK 3.0 op intranet geplaatst.



### 6.5 Hoe wordt de verandering ervaren door de medewerkers?

Wanneer gesproken wordt over CLSK 3.0 zijn de meningen in een paar groepen onder te verdelen. De eerste groep, en verreweg de kleinste, geeft aan bijna niets te weten van CLSK 3.0. *“CLSK 3.0 zegt mij helemaal niets. Verbeteren van de luchtmacht of zoiets.”* (Korporaal). Deze reacties komen niet verder dan inderdaad het verbeteren van de Luchtmacht. Opmerkelijk hierbij is dat dit de werknemers zijn die zich bevinden op operationele velden en taken die niet achter de computer plaats vinden. Ze geven aan het wel eens te zien maar zich hier niet voor te interesseren en bezig mee te houden.

Verreweg de grootste groep zijn werknemers die CLSK 3.0 kennen. Deze groep valt uiteen in enerzijds een groep die aangeeft dat ze het wel kennen maar dat het eigenlijk niets nieuws is binnen de Luchtmacht. Opmerkingen die in deze groep domineren zijn:

*“Ja voor mij is het gewoon oude wijn in nieuwe zakken.”* (Onderofficier Leeuwarden)

*“gezond boeren verstand eigenlijk”* (Hoofdofficier)

*“Ja CLSK 3.0 hoe je het beestje een naampje geeft hoor eerlijk gezegd is een bewustwordingsproces zeg maar.”* (Hoofdofficier)

Anderzijds is een groep die het ziet als een handvat. Deze zien het veelal als een uitdaging en zien veel uitdagingen erbij. *“ik zie het als uitdagingen en kansen voor mensen om op een andere manier te kijken naar het werk om te komen met oplossingen om het werk makkelijker en simpeler te maken. Vooral kansen voor de mensen zelf.”* (Onderofficier)

Ten derde is een groep die negatief is. Dit is een kleine groep en zijn vooral werknemers die zich hiermee niet bezig willen houden. *“Denken durven en bullshit. Ja ze hebben het in de groep gegoooid maar dat was het wel.”* (Korporaal). De werknemers die negatief tegenover CLSK 3.0 staan blijken vooral veel kritiek te hebben op de manier waarop de communicatie is gelopen en weten weinig van de verandering af.

De laatste, relatief grote, groep kenmerkt zich door neutraliteit en geven vooral aan dat het plan vooral papier is en niet veel anders gebeurt dan normaal. *“Voor mijn gevoel is het nog heel erg papier. De medewerker op de werkvloer heeft er nog niet zo veel mee. Het is iets wat door de staf gedragen wordt maar nog niet op de vloer. Het is allemaal heel onduidelijk”*. (Officier). Hier wordt ook vaak benoemd dat de middelen niet aanwezig zijn om het daadwerkelijk in de praktijk te brengen en dat de oude weg zekerheid brengt.

*“CLSK 3.0 denken, durven, doen maar het doen gebeurt niet vaak want ja mensen weten via welke weg het werkt dus dat kunnen we beter vast houden.”* (Onderofficier).

Deze derde groep is ook terug te vinden in de enquêtes. Is de ruimte voor opmerkingen hebben drie medewerkers hun zegje gedaan. Één schreef als opmerking:

*“Eerlijk gezegd moet ik op zoek naar de ingezette “verander” cultuur: ik merk er (voorlopig) nog niets van, anders dan dat er veel over wordt gesproken (waar blijft de actie).”*



Afbeelding 30,31: foto`s van de leanroom op Eindhoven

## 6.6 Kleuren en veranderbereidheid

### Opvattingen management

Voor dit onderzoek is gesproken met een aantal mensen binnen de organisatie die over het ontwerp van het verandertraject CLSK 3.0 zijn gegaan. Uit deze gesprekken is af te leiden welk denken van kleuren is gebruikt bij het ontwerpen van het verandertraject.

Ten eerste is de rode kleur terug te vinden in de manier waarop de mensen binnen het veranderproces zijn meegenomen. Door verschillende ``Air cafés`` te organiseren is aandacht gegeven aan de werknemers binnen het traject. Door mensen te betrekken in het proces zorg je dat ze zich hierbij beter op hun gemak voelen en dat draagvlak ontstaat.

*``Je hebt een andere organisatie structuur nodig en dat bereik je door sociale innovatie en mensen die met elkaar acteren. Top down lukt dat niet, want dan bereik je niet iedereen. Je moet ze gaan activeren. Je gaat van een hiërarchie naar een netwerk. Van top down naar een horizontale organisatie met minder lagen.`` (Kolonel Adang)*

Ten tweede zijn veel kenmerken van de groene kleur terug te vinden. Hierbij gaat het vooral om het motiveren van de mensen binnen de organisatie. Dit is bij het verandertraject CLSK 3.0 vooral gedaan door te experimenteren en leersituaties te creëren. Hierbij valt te denken aan de proeftuinen die zijn opgesteld waarin bepaalde squadrons de gelegenheid krijgen om met minder regels te werken.

*``De technologische innovatie die zit wel goed, maar wat zijn de culturele en sociale consequenties hiervan? Is het goed nee oke terug en zo gaan we experimenterend gaan we door de komende 10 jaar. Door het te vormen en te molden.`` (Kolonel Elanor Boekholt-O'Sullivan)*

Als laatste is de witte kleur terug te vinden waarin meerdere kleuren samen komen. Hierbij is het vooral belangrijk dat CLSK 3.0 gezien wordt als een permanent proces wat, eenmaal op gang, niet meer te stoppen is en zowel door mensen als processen wordt beïnvloed. De volgende uitspraak geeft dit goed weer.

*``Wij zeggen we denken de route te weten naar wat relevant is en dat doen we in een missie en visie opschrijven maar we hebben wel de ruimte gegeven. We hebben gezegd het is niet een stip dat je weet waar je naar toe moet gaan maar wel een richting het is dus steeds weer een afweging maken om wat we doen draagt dat bij aan de relevantie. Je moet dus kunnen bijstellen.`` (Generaal Sotthewes)*

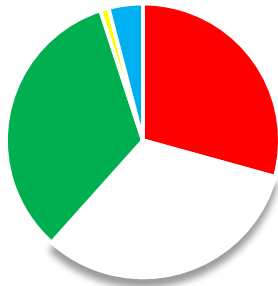
In de aanpak van het verandertraject CLSK 3.0 zijn dus vooral de kleuren, rood, groen en wit dominant.

Kleur van de Koninklijke luchtmacht als geheel en per onderdeel

Vervolgens wordt geanalyseerd welke kleurdrukdenken uit de enquêtes naar voren komt. Hierbij kan een vergelijking worden gemaakt naar de algemene Luchtmacht en tussen de onderdelen onderling.

Ten eerste de kleur van de gehele organisatie.

Koninklijke Luchtmacht

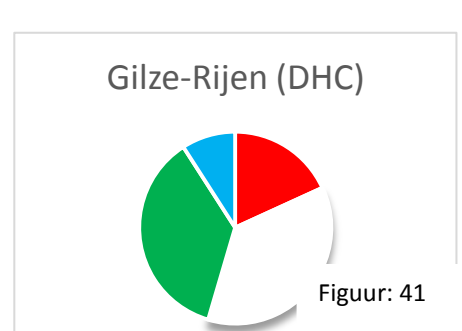
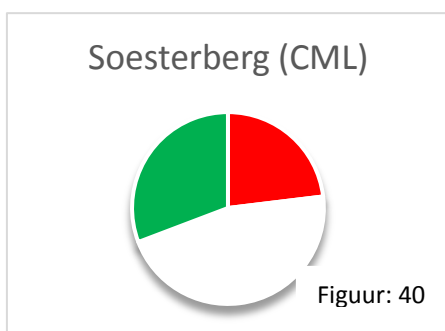
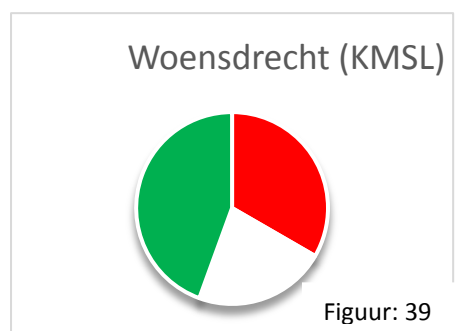
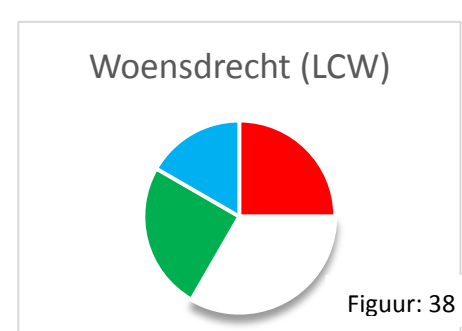
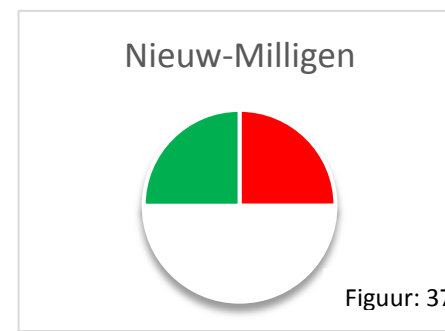
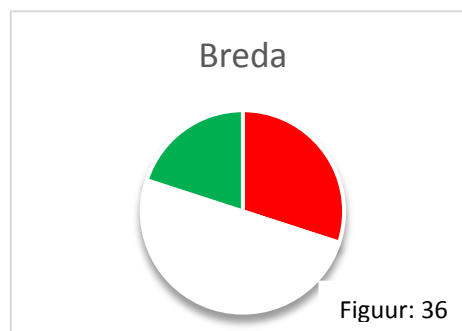
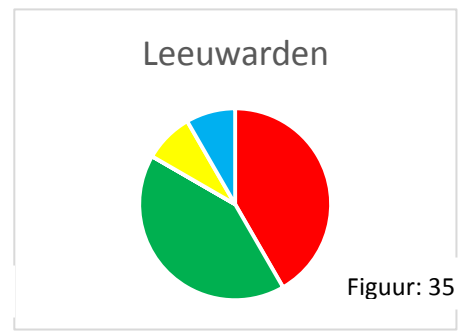
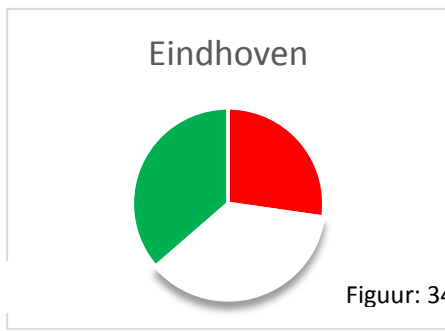
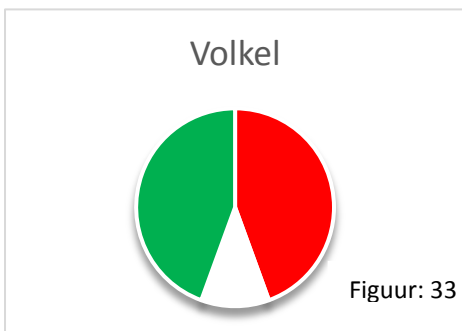


Figuur: 32

Over de gehele organisatie gezien zijn de volgende percentages van kleurdrukdenken aanwezig:

- 1,19% Geel
- 4,76% Blauw
- 34,52% Rood
- 39,28% Groen
- 38,09 % Wit

Kleuren per onderdeel



Uit deze resultaten is te zien dat Leeuwarden veel minder witdrukdenken aanwezig is dan over de gehele Luchtmacht. Verder zijn geen verschillen te onderscheiden tussen operationele velden of ondersteunende onderdelen. Daarnaast is bestudeerd of een samenhang te vinden is tussen niveau in rang en kleurdrukdenken maar hiervan is geen sprake. Interessant hierbij is dat in gesprekken naar voren is gekomen dat een redelijk deel van de werknemers wel een dwingender karakter willen bij de verandering. Dit past meer bij de blauwe benadering.

*“Het zou wel wat dwingender mogen worden.” (onderofficier Volkel)*

*“Je moet het concreet maken dat is wat wij proberen te doen. En daardoor krijgt een begrip CLSK 3.0 inhoud.”*

### Veranderbereidheid

Wanneer gesproken wordt over veranderbereidheid binnen de organisatie zijn hier grote verschillen terug te vinden tussen de managers van CLSK 3.0 en de rest van de organisatie. Bij gesprekken over CLSK 3.0 en het onderwerp veranderbereidheid zijn geven onderstaande quotes duidelijk weer hoe het beeld is van het management over veranderbereidheid.

*“Dan wat betreft veranderbereidheid waar ik heel sterk in geloof is dat als je gaat kijken naar de organisatie naar de toekomst toe is dat we eigenlijk weg moeten treden bij de term organisatie. De grote constante is verandering en daarmee is de discussie over veranderbereidheid een zinloze discussie. Als mensen niet bereid zijn om te veranderen ben je over een jaar niet meer relevant. Want je kan je dan niet aanpassen aan de verandering. De organisatie moet constant veranderen. Er komt nooit meer iets als een constante organisatie.”*

*“Toen hebben we het over veranderbereidheid gehad en hebben we dat woord afgeschaft. Wij hebben geen plek voor de discussie of je nog wel bereid bent om te veranderen. Als we de vraag gaan stellen dan is er plek voor nee. Als je niet gaat veranderen dan ben je er niet meer.”*

Echter de tegenstelling is groot wanneer de uitkomsten van de enquêtes over veranderbereidheid en wat verteld is in de interviews worden geanalyseerd. Onderstaande tabel 1 geeft de gemiddelde uitkomst van de veranderbereidheid weer. De tabel is als volgt te lezen: de antwoorden van de respondenten zijn omgezet in een score 4 tot en met 12 waarbij 4,5,6 een zwak profiel weergeven, 7,8,9 een matig en 10,11 en 12 een sterk profiel. In onderstaande tabel is een gemiddelde genomen van alle respondenten. Hieruit is af te lezen dat de veranderbereidheid matig is. Dit betekent dat de werknemers niet te typeren zijn als weerstand waarbij ze niet willen, moeten en kunnen veranderen maar anderzijds ook niet veranderbereid zijn en zonder meer willen, moeten en kunnen veranderen. Op sommige elementen is het veranderprofiel sterker dan op andere.

Koninklijke Luchtmacht	Score	Zwak			Matig			Sterk		
Willen	Gevolgen voor werk	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Emoties	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Meerwaarde	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Moeten	Houding van anderen	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Kunnen	Ervaring	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Tijd en mankracht	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Aansluiting	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Tabel 1: Veranderbereidheid Koninklijke Luchtmacht

*“Ik ben in 88 bij dit bedrijf gekomen en sinds 91 is er gereorganiseerd. Op een gegeven moment ben je reorganisatie moe en dan maak je je er niet meer druk om.”*

## Willen

Bij het gedeelte willen gaat het om drie aparte onderdelen. Ten eerste of de werknemer gevolgen voor het werk ervaart door de komst van CLSK 3.0. Hier wordt gemiddeld met een acht op gescoord wat benadrukt dat de voor- en of nadelen van de verandering niet duidelijk zijn voor de werknemers. Tijdens de gesprekken is dit ook naar voren gekomen doordat werknemers aangeven dat veel veranderingen die nu aan CLSK 3.0 worden toegeschreven anders ook wel waren uitgevoerd.

Ten tweede worden de emoties ten opzichte van de verandering geanalyseerd. Deze scoort wat hoger met een negen. De verandering wordt dus redelijk uitdagend, vertrouwd, verfrissend en positief ervaren. Tijdens de gesprekken wordt redelijk positief over de verandering gesproken.

Ten derde de meerwaarde voor de organisatie. Hier wordt met een negen gescoord. De meerwaarde van de verandering CLSK 3.0 is voor sommige werknemers heel erg duidelijk en zien hier een uitdaging voor de organisatie waarmee ze de organisatie kunnen veranderen maar andere werknemers geven aan dat ze geen meerwaarde van het plan zien. Dit tezamen leidt tot een gemiddelde score van negen.

## Moeten

Het gedeelte van ``moeten`` wordt bepaald door de houding van anderen. In de gesprekken kwam hier vooral de houding van de generaal en de houding van de direct leidinggevende naar voren en een enkele keer de onderdeelcommandant. Met een score van negen is terug te zien dat de directie en de direct leidinggevende meestal hoog worden becijferd ten aanzien van hun houding ten opzichte van de verandering. De vragen over of de werknemer zelf en de teamleden achter de verandering staan werden lager beoordeeld waardoor een gemiddelde score van negen uitkomt.

*Ik vind het fijn dat we een baas hebben met een visie en een stip op de horizon.`` (Officier Breda)*

*Ja ik vind dat hij heel mooi een punt op de horizon zet voor zijn organisatie waar hij heen wilt.``(Officier Nieuw milligen)*

## Kunnen

Bij het laatste onderdeel ``kunnen`` zijn de scores het laagste. Hier vallen drie onderwerpen onder. Ten eerste de ervaringen van de werknemer met veranderingen. Hier wordt gevraagd naar veranderingsprocessen in het verleden en de rol van de werknemer in deze veranderingen. Tijdens de gesprekken is hier vaak verteld over het vorige reorganisatie proces waar veel oud zeer zit doordat veel werknemers toen zijn ontslagen of geen verlenging hebben gekregen van het contract.

*Soms is denk ik wel eens dat er te veel wegbezuinigd is.``*

De evaluatie van dit reorganisatieproces laat veelal de wensen over geven de werknemers aan.

Ten tweede gaat het hier om tijd en mankracht die de werknemers hebben ten tijde van de verandering. Deze scoort het laagste van alle onderdelen van veranderbereidheid, namelijk een zeven. In gesprekken wordt tijd en mankracht veel als rede aangegeven waarom werknemers niet bezig zijn of kunnen zijn met de verandering. Hierbij wordt als oorzaak de bezuinigingen aangegeven waardoor met minder mensen meer werk gedaan moet worden. de operationele inzet voor uitzendingen en oefeningen gaan gewoon door in deze periode.

*Nee nee men zegt vooral, daar hebben we geen tijd voor om daar invulling aan te geven.`` we zijn flink uitgekleeft we zijn nu echt ingericht top de bedrijfsvoering van vandaag.`` (Hoofdofficier Leeuwarden).*

*CLSK 3.0 is goed maar dan moeten we wel op een moment iedereen er aandacht aan kan schenken. Door alle zaken die we nu doen heb je daar de tijd niet voor.`` (Officier Breda)*

Ten derde gaat het bij ``kunnen`` op de wijze waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd. Met een gemiddelde score van acht wordt gereageerd op deze vragen.

Bij aansturing wordt vooral gesproken over communicatie over CLSK 3.0.

*``Ik heb niet altijd tijd om alles te lezen of rond te kijken ik ga ergens naar toe met een doel.``  
``Er is zoveel informatie dat het lastig is om te filteren wat je wilt lezen.``  
(Onderofficier Volkel)*

#### Veranderbereidheid op de verschillende onderdelen

In de tabellen 5a tot en met 5i in bijlage 9 zijn de tabellen te vinden met de uitkomsten van de veranderbereidheid op de verschillende Luchtmachtonderdelen. Wanneer gezocht wordt naar verschillen onderling en vergeleken met het algemeen gemiddelde vallen bepaalde zaken op.

Bij Volkel, Eindhoven, Nieuw-Milligen, KMSL en CML liggen de scores ongeveer gelijk met het gemiddelde. Een enkel onderdeel van veranderbereidheid wat een punt hoger ligt dan het gemiddelde.

Bij Gilze-Rijen (DHC) worden de drie onderdelen van ``willen`` namelijk gevolgen voor werk, emoties en meerwaarde lager beoordeeld dan het gemiddelde. Daar en tegen wordt ``moeten`` met de houding van anderen binnen de organisatie hoger beoordeeld. Leeuwarden scoort erg hoog op emoties (onderdeel van ``willen``). Hier wordt een 11 gescoord. Op meerwaarde wordt ook hoog met een 10 gescoord.

Breda scoort op alles, behalve op tijd en mankracht, een hele punt hoger. De veranderbereidheid is hier over het algemeen dus hoger dan het gemiddelde. Op ervaring wordt zelfs twee punten hoger gescoord dan het gemiddelde.

LCW is hiermee de tegenhanger van Breda en scoort laag. Bij gevolgen voor werk wordt hier een zes gegeven en emoties en meerwaarde een zeven. Het onderdeel ``willen`` ligt op dit Luchtmachtonderdeel dus lager in vergelijking met de rest. Ook op de onderdelen ``moeten`` en ``kunnen`` wordt lager gescoord dan het gemiddelde.



## H7. Analyse van de resultaten

Nu de respondenten aan het woord zijn geweest is het de beurt om de theorie over de resultaten te leggen en te kijken wat hier uitkomt. Dit wordt gedaan in dezelfde volgorde als het theoretisch kader. Ten eerste zal de orde van verandering besproken worden. Vervolgens de Gap theorie waarna de perspectieven het veranderprocessen en strategieën worden besproken. Geëindigd wordt met de kleur van de organisatie en de veranderbereidheid.

### 7.1 Ordes van veranderen

Wanneer de orde van verandering wordt geanalyseerd zijn de belangrijkste zaken die hier spelen: het gaat over een periode van 10 jaar, de verandering gaat in op de cultuur, de gehele organisatie wordt veranderd maar externe partijen worden ook benoemd. Dit maakt deze verandering een derde orde van veranderen waarbij het gaat om een transitie. Daarbij is het belangrijk om op te merken dat deze verandering wel kenmerken van een tweede orde van veranderen bezit. In het veranderproces wordt namelijk gebruik gemaakt van zogenaamde ``proeftuinen``, experimenteren met gedrag alsof de organisatie zich al in de nieuwe situatie bevindt is kenmerkend voor een tweede orde van verandering. De verandering bevindt zich dus op de lijn tussen een tweede en derde orde van veranderen.

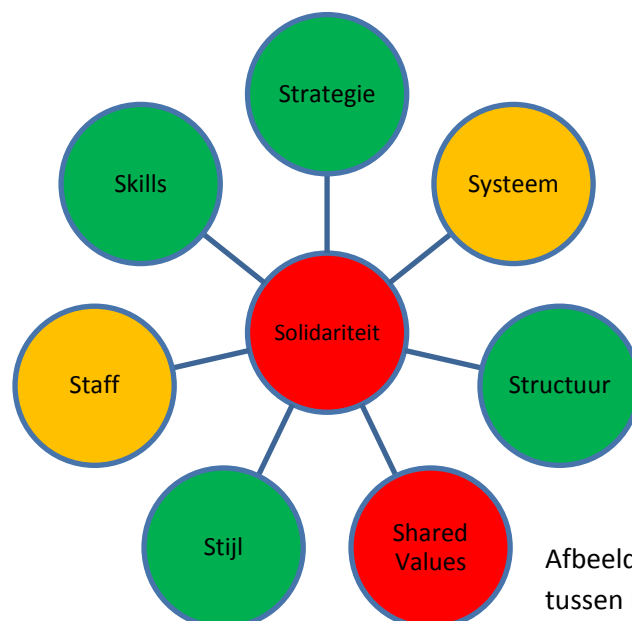
### 7.2 Gap theorie

Nu vanuit de resultaten duidelijke Ist en Soll situaties zijn vastgesteld is het mogelijk om het gat tussen deze twee en de target state te bepalen. Wanneer de Ist situatie wordt vergeleken met de Soll situatie kan onderstaand figuur worden opgesteld. Hierbij zijn de stoplichtkleuren (groen, oranje, rood) gebruikt om aan te geven hoe groot het gat is tussen de Ist en Soll situatie. De kleuren hebben de volgende betekenis:

Groen: weinig tot geen verschil tussen de Ist en de Soll situatie

Oranje: duidelijk verschil tussen de Ist en de Soll situatie

Rood: Extreem verschil tussen de Ist en de Soll situatie.



Afbeelding 42: Eigen invulling ``gap`` tussen Ist en Soll situatie

In het 8S model is te zien dat op bepaald elementen een groter verschil is dan op andere elementen. Op de onderdelen strategie, structuur, stijl en skills zit de organisatie al in de goede richting of zelfs helemaal op het niveau van de future state. Over de strategie zou beter kunnen worden gecommuniceerd, de structuur wordt vaak als netwerk ervaren en de manier van leidinggevende sluit hier vaak goed op aan. De Skills worden benoemd zoals deze in de toekomst zijn te verwachten.

Op het gebied van systemen zijn het vooral de formele systemen die nog niet op het niveau zitten van de future state en heeft daarom een oranje kleur. De nieuwe systemen (People soft, SAP, x-post) ondersteunen nog te weinig het personeel. Het kost veel personele effort om de systemen te draaien. Bij personeelszaken speelt de voorgaande reorganisatie nog steeds door waardoor ook hier het gewenste niveau niet is bereikt.

Deze oranje gebieden hebben doorwerking op de solidariteit, ook wel loyaliteit, van de medewerkers. Door de hoge uitzenddruk op bepaalde onderdelen, personeelszaken die nog niet helemaal gesetteld zijn, nieuw formele systemen die nog niet goed zijn gemigreerd en de reorganisatie zorgen voor een daling in de loyaliteit.

De shared values is ook rood aangegeven maar dit komt vooral omdat deze anders zijn geformuleerd in het CLSK 3.0 masterplan waardoor hier weinig overeenkomsten zijn met de 1st situatie.

Vanuit de theorie van McKinsey worden de acht factoren als geheel beschouwd om een effectieve en efficiënte organisatie te realiseren. Ze zijn allemaal afhankelijk van elkaar en beïnvloeden zo elkaar om een versterking teweeg te brengen. Door het verandertraject CLSK 3.0 zijn de strategie, structuur en shared values veranderd van de oorspronkelijke situatie en daardoor veranderen de andere factoren ook. Belangrijk is dat deze verandering in harmonie gebeurt en alle 8 elementen elkaar blijven versterken en mee veranderen. Bij de Luchtmacht betekent dit op het moment dat niet alle elementen elkaar versterken en ondersteunen wat ervoor kan zorgen dat de organisatie niet optimaal presteert.

### 7.3 Perspectieven

Zoals duidelijk naar voren is gekomen tijdens de gesprekken met het management is geprobeerd om zowel een ontwikkel- als een ontwerpperspectief te gebruiken bij de invoering van CLSK 3.0. De belangrijkste zaken die daarbij kunnen worden opgemerkt is dat enerzijds vanuit de ontwerpbenadering een duidelijk plan, masterplan CLSK 3.0, is geschreven waarin de nieuwe organisatie staat. Een ander kenmerk die, van deze methode, terug te vinden in de resultaten is dat een grote rol wordt neergelegd bij het middenmanagement.

Echter is deze rol van het middenmanagement nog niet zo duidelijk dat deze ook wordt ervaren door de medewerkers. Hier komen de kenmerken van het ontwikkelperspectief naar voren waar de gehele organisatie geprobeerd wordt om te betrekken en de boodschap via meerdere kanalen wordt gecommuniceerd. Het is een geleidelijk proces waar continu aan kan worden gesleuteld en dit proces is vooral gericht op het gedrag van mensen.

## 7.4 Veranderprocessen en strategieën

De motivatie van Generaal Schnitger om deze verandering in te zetten is vanuit de theorie gezien een warme motivatie. Hij deed dit met een interne motivatie waarbij hij ervan uitging dat mensen, processen en activiteiten zichzelf in de verandering gingen organiseren. Wanneer de theorie van Van Assen et al (2009) wordt bestudeerd is het belangrijk dat een warme motivatie ook bij een warme organisatie past. Uit de resultaten van de werknemers blijkt dat de organisatie inderdaad draait om intrinsieke motivatie en de gedeelde normen en waarden maar dat de voorschriften en structuren ook een belangrijke rol spelen. Dit kan een verklaring geven waarom een groot aantal medewerkers aangeven dat ze meer structuur wensen, wat hoort bij een koude motivatie. Hierbij is het vaak duidelijker welke interventies worden uitgevoerd om van situatie A tot situatie B te komen.

De acht aandachtspunten van Kotter(1990) zijn veelal doorlopen. Uit de resultaten blijkt vooral dat blokkades worden ervaren waardoor niet op de nieuwe manier kan worden gehandeld. Wanneer dit gedaan wordt en de communicatie goed wordt doorgezet kan pas worden begonnen aan de verankering van de nieuwe benadering in de cultuur.

## 7.5 Kleuren

Gebleken is dat de kleur van het verandertraject aansluit bij de denkpatronen binnen de organisatie. Zowel het verandertraject en de gedachte over verandering binnen de organisatie kenmerken zich door de kleuren rood, groen en wit. Doordat deze kleuren bij elkaar aansluiten is er begrip voor de verandering en kan weerstand worden weggenomen. Ookal zijn de drie kleuren niet hetzelfde, deze zijn wel drie kleuren die vanuit de theorie van de Caluwé en Vermaak (2006) goed samengaan. Rood en groen richten zich beiden op de mens binnen een veranderproces waarbij wit staat voor een mix van verschillende benaderingen en de natuurlijke weg.

## 7.6 Veranderbereidheid

Veranderbereidheid bepaalt of de organisatie wil, moet en kan veranderen richting de gewenste situatie. Uit de resultaten komen twee zaken sterk naar voren. Ten eerste ziet het management verandering als constante binnen de organisatie waarbij geen ruimte meer is voor werknemers die niet mee willen gaan. Ten tweede de resultaten van de enquêtes over veranderbereidheid waar een score van matig naar voren komt. Omdat het hier over een gemiddelde gaat wordt een score vaak naar het midden getrokken maar toch geeft het een beeld over de organisatie. Waar het ``willen`` en het ``moeten`` toch relatief hoog worden beoordeeld en een sterke veranderbereidheid aanwezig is. De houding ten opzichte van het gedrag wat wordt gevraagd is dus positief en de sociale druk om dit gedrag te vertonen is aanwezig. Hier tegenover staat dat het ``kunnen`` nog wat achter blijft en aan de lage kant van matig scoort. Zijn de middelen mogelijkheden en de gedragscontrole aanwezig om te veranderen. Dit laatste hangt ook samen met de resultaten die gevonden in de gesprekken. Zoals Cummings en Worley (2009) aangeven in hun theorie, het is enerzijds belangrijk om te blijven veranderen aan de omgeving, zeker in een tijd waarin de omgeving steeds sneller veranderd. Maar anderzijds moet goed worden opgepast voor de onzekerheid die dit teweeg brengt bij de werknemers.

## 7.7 Gevonden verbanden

Vanuit de theorie zijn een aantal verbanden opgesteld die van te voren te verwachten waren. Nu de resultaten en de analyse uitgevoerd zijn wordt geanalyseerd welke verbanden terug te vinden zijn.

Ten eerste het verband tussen de orde van veranderen en het verschil in elementen van de Ist en Soll situatie. De orde van veranderen is vastgesteld op, het randje van, een derde orde van veranderen. Dit schept de verwachting dat de elementen van McKinsey sterk zullen verschillen van de huidige naar de toekomstige situatie en een groot ``gat`` tussen deze twee aanwezig zal zijn. Doordat de verandering zo'n twee a drie jaar geleden is ingezet zijn al flinke stappen genomen richting de toekomstige situatie. Op bepaalde elementen zijn de verschillen wat groter dan op andere elementen, maar de richting die de organisatie op gaat is te merken. Belangrijk hierbij is wel dat de elementen niet in samenhang zijn van elkaar juist door de derde orde van veranderen. Omdat op bijna elk element wel een verandering is ingezet heeft dit lang de tijd nodig om weer in evenwicht te komen en dat de elementen elkaar ondersteunen en zo het optimale kan worden bereikt.

Het tweede verband is te vinden in de kleur van de organisatie en de kleur van het verandertraject. Wanneer deze bij elkaar aansluiten is meer draagvlak onder de werknemers. Vastgesteld is dat de kleur van het verandertraject en de kleur van de organisatie op elkaar lijken en beiden worden gekenmerkt door rood, groen en wit. Hierbij gaat het bij de rooddruk om de mensen binnen het veranderproces, bij groen om het motiveren van mensen en bij de witdruk dat het een permanent proces is. Op dit onderdeel zijn geen tegenstrijdigheden waardoor dit een positief effect zou moeten hebben op het draagvlak voor de verandering. Volgens de theorie is er door de match tussen de kleur van de organisatie en de kleur van het verandertraject begrip voor de verandering en wordt de motivatie goed benut.

Ten derde is vanuit de theorie een verband verondersteld tussen het perspectief van de verandering en het perspectief van het management, de gekozen strategie en hoe de verandering speelt binnen de organisatie. Bij een ontwikkelperspectief zou meer draagvlak moeten zijn dan bij een ontwerpperspectief. Uit de resultaten en analyse blijkt dat een mix is gebruikt van perspectieven van verandering waardoor de verandering goed wordt opgepakt binnen de organisatie. Daarbij is het wel belangrijk om op te merken dat er grote verschillen zijn in de periode van het veranderproces CLSK 3.0. aan het begin is vooral het ontwerpperspectief gebruikt en tijdens het proces vooral het ontwikkelperspectief. Doordat vele werknemers aangeven dat ze het waarderen wanneer de Generaal een duidelijke visie heeft, heeft het ontwerpperspectief een positief effect gehad op de invoering van CLSK 3.0. Binnen het veranderproces is ingezet op een ontwikkelperspectief waardoor de werknemers meer invloed hebben gehad en meer input van onderop plaats heeft kunnen vinden.

Ten vierde het verband tussen de Gap Analyse en het 8S model van McKinsey. Zoals aangegeven bij het eerste verband lijkt de Luchtmacht al flinke stappen gezet te hebben richting de Future State. Te verwachten vanuit de theorie is dat bij een groot verschil tussen de Ist en de Soll situatie de 8 elementen van McKinsey grotere verschillen zullen vertonen. Tussen de Ist en de Soll situatie zijn veel inconsistenties wat resulteert in verschillende uitkomsten van het 8S model.

Het draagvlak binnen de organisatie is vastgesteld. De verwachting was dat wanneer deze een sterker profiel hebben op de onderdelen willen, moeten en kunnen is de veranderbereidheid ook groter binnen de organisatie en daarmee het draagvlak. Hier is te zien dat deze matig scoort op de schaal van zwak, matig naar sterk. Hier scoort willen en moeten hoger dan het onderdeel kunnen. Vooral de middelen en mogelijkheden die, vaak niet, aanwezig zijn hebben invloed op het draagvlak voor de verandering CLSK 3.0 wat ervoor zorgt dat het draagvlak minder wordt.

Het laatste verband te verwachten uit de theorie richt zich op de aandachtspunten van Kotter(1990). Deze kunnen allemaal alleen worden doorlopen wanneer de veranderbereidheid, de kleur van de organisatie en de kleur van de verandering en de strategie bij elkaar aansluiten. Hier is te zien dat doordat de veranderbereidheid niet optimaal is, en op een sterk profiel scoort, er nog een aantal factoren zijn die het draagvlak voor CLSK 3.0 niet volledig maakt. Doordat het nog niet altijd mogelijk is voor de werknemers, door een gebrek aan middelen en mogelijkheden, kunnen ze nog niet volledig meegaan in de verandering. Dit valt samen met de fase van Kotter(1990) waar het gaat om de empowerment en het weghalen van obstakels. Wanneer de resultaten van de kleurendruk en de strategie wordt bekeken sluiten deze goed op elkaar aan en deze hebben dan volgens de theorie geen beperkende invloed op de fase van Kotter(1990).

## H8. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag beantwoord zoals deze in het begin is opgesteld. Vervolgens worden aanbevelingen gedaan aan de Luchtmacht en wordt afgesloten met een korte discussie over het onderzoek.

### 8.1 Beantwoording hoofdvraag

De hoofdvraag zoals opgesteld luid:

Wat is de invloed van veranderbereidheid, veranderkleur en de strategie op het verloop, inhoud en de uitkomst van het verandertraject CLSK 3.0 binnen de Koninklijke Luchtmacht?

Hierin zijn drie onderdelen te onderscheiden in het proces: verloop, inhoud en uitkomst. Per onderdeel wordt bestudeert wat uiteindelijk de invloed is van de veranderbereidheid, veranderkleur en strategie hierop.

#### Verloop

Op de manier waarop het veranderproces CLSK 3.0 tot nu toe is verlopen zijn op de gebieden van veranderbereidheid, veranderkleur en veranderstrategie de volgende zaken van invloed. De manier waarop de verandering is ingezet en hoe de organisatie hierop reageert wordt hoofdzakelijk bepaald door de veranderstrategie die is gekozen van de organisatie tezamen met het kleurdrukdenken van de organisatie. Uit het onderzoek blijkt dat de veranderstrategie en het kleurdrukdenken goed op elkaar aansluiten. Hierbij is gekozen voor een mix van ontwikkel- en ontwerp perspectief wat goed is opgevangen door de organisatie. Daarnaast komt uit het onderzoek dat de kleuren van de organisatie goed aansluiten op de kleuren van het verandertraject wat positief is voor het verloop van het veranderproces. Wat hierbij meespeelt is dat meer behoefte is aan structuur. Dit kan in eerste instantie niet worden verklaard door het kleurdrukdenken van de organisatie omdat dit een kenmerk is van de blauwdruk die niet veel aanwezig is, in tegenstelling tot rood, groen en wit. Een verklaring kan liggen in de karakteristieken van de Luchtmacht. De Luchtmacht is een organisatie die veel te maken heeft met wet en regelgeving, denk hierbij aan de werknemers die te maken hebben met het vervoer van goederen en personen waarbij ze moeten kijken naar EU regelgeving. Het is te verwachten dat in een organisatie waar werkzaamheden hierdoor worden bepaald behoefte is aan meer structuur binnen een verandertraject dan wanneer het een verandering en organisatie betreft die enkel om normen en waarden gaat.

#### Inhoud

Op de inhoud van CLSK 3.0 heeft vooral de veranderbereidheid een grote invloed. Deze bepaalt namelijk of de individuele werknemers en de organisatie als geheel mee gaat in de verandering en positief of negatief is over de verandering zelf. De twee uiterste hier zijn enerzijds dat de organisatie veranderbereidheid is en mee wilt en anderzijds dat weerstand is tegen de verandering. Uit het onderzoek blijkt dat de Luchtmacht tussen deze twee uiterste zit. Op de vlakken die zijn onderzocht willen, moeten en kunnen, scoren willen en moeten relatief hoog. De wil om mee te gaan in de verandering is aanwezig doordat de meerwaarde ervan te zien is en doordat de leidinggevende achter de verandering staat heeft de Luchtmacht ook het idee dat de verandering moet. Op het onderdeel kunnen wordt het laagste gescoord en zorgt voor weerstand tegen CLSK 3.0, doordat nog te veel obstakels zijn voor de werknemers om mee te gaan in de verandering. Uit het onderzoek komt een mogelijke verklaring voor deze score, namelijk voorgaande reorganisaties. Doordat veel

bezuinigd is in de afgelopen jaren moet met minder mensen meer werk gedaan worden waardoor al weinig middelen aanwezig zijn. Het verandertraject CLSK 3.0 wordt hierdoor beperkt.

### Uitkomst

De uitkomst van CLSK 3.0 zal zijn wanneer de Luchtmacht relevant, betaalbaar en innovatief is en daarmee toekomstbestendig is. Het is niet vast te stellen of dit een vast punt is maar het is een weg die is ingeslagen. Voor nu wordt de uitkomst bepaald door te kijken in hoeverre de Ist van de Soll situatie afwijkt of overeenkomt. Uit het onderzoek blijkt dat de zienswijzen van CLSK 3.0 wel kenbaar zijn binnen de organisatie en veel punten al zijn geland binnen de organisatie. Natuurlijk kan niet worden verwacht dat een cultuur verandering binnen drie jaar plaats kan vinden maar wel blijkt uit het onderzoek dat de verandering CLSK 3.0 wel veel speelt binnen de organisatie en de aandacht heeft getrokken. De uitkomst wordt op dit moment nog beperkt door de beperkte middelen en mogelijkheden om de stap te maken naar de Soll situatie en onzekerheid over het nieuwe gedrag wat wordt verwacht van de werknemers. Hiermee heeft de veranderbereidheid en de gekozen strategie de meeste invloed op de uitkomst tot nu toe.

## **8.2 Aanbeveling Luchtmacht**

Uit alle uitkomsten tezamen vloeien aanbevelingen voort. Op 10 juni 2016 is de commando-overdracht geweest van Generaal Schnitger naar Luitenant-generaal Luyt. In zijn dagorder van 14 juni 2016 geeft hij aan dat de Luchtmacht zich gaat richten op de herstel van de brede inzetbaarheid, de transitie naar 5<sup>e</sup> generatie Luchtmacht en focus in innovatie.

Zoals aangegeven door het management van de Luchtmacht staat de organisatie op het punt waarin de early adopters zijn ``besmet`` met CLSK 3.0 en ze uitgaan van de olievlek werking en het nu de beurt is aan de grote groep om CLSK 3.0 te omarmen. Om dit te doen moeten er stappen voorwaarts worden gemaakt. Hieronder volgen de aanbevelingen voor de Koninklijke Luchtmacht betreffende CLSK 3.0.

Ten eerste over de inhoud van CLSK 3.0. De werknemers van de Luchtmacht geven aan dat zij toe zijn aan innovatie, niet alleen op technisch maar ook op sociaal en cultureel vlak. Aanbevolen wordt om door te gaan met CLSK 3.0. Behoeft is aan continuïteit, verander het karakter of de naam van de verandering dan ook niet. Wel wordt aangegeven dat behoefte is aan een meer concretisering van CLSK 3.0. Wat wordt precies verwacht van de werknemer en wat betekent dit voor vandaag en morgen in plaats van over 10 jaar. Hiervoor wordt geadviseerd om de input te gebruiken van de 8 elementen van McKinsey vanuit dit onderzoek. Dit geeft een goed startpunt (de Current state) en op deze manier kan toe worden gewerkt naar de Future state hoe deze is gesteld in het Masterplan CLSK 3.0. Door kleine stappen te zetten kan je meerdere Target states bepalen wat de stap naar de toekomst overzichtelijker kan maken en concreter voor vandaag en morgen.

Ten tweede is het belangrijk dat de te voeren strategie aansluit bij de organisatie. Enerzijds betekent dit dat het menselijk aspect goed moet blijven terugkomen in de verandering, aangezien het kleurdenken vooral wordt gekenmerkt door rood, groen en wit. Anderzijds wordt hier aanbevolen om de 8 aandachtspunten van Kotter(1990) in het achterhoofd te houden. Zaken die tijdens de huidige strategie extra aandacht behoeven zijn: communicatie en empowerment. Let bij de communicatie op de media die hiervoor gebruikt worden. Niet iedere werknemer zit dagelijks achter intranet waardoor deze groep niet wordt bereikt. Daarnaast wordt nu ook gebruik gemaakt van social media, deze rol zou verder onderzocht kunnen worden. Een sleutelrol ligt hem hier voor de middenmanagers. Geef deze de benodigde handvatten om de verandering duidelijk te krijgen en over te dragen. Bij Empowerment gaat het er vooral om dat bestaande blokkades worden weggehaald om te handelen op de manier die gewenst is volgens CLSK 3.0.

Ten derde nog enkele belangrijke onderwerpen die tijdens het onderzoek de aandacht hebben getrokken. Om de gewenste future state te bereiken zoals deze in het Masterplan CLSK 3.0 is opgesteld, zijn er nog vier gebieden die extra aandacht behoeven, namelijk systeem, personeel, shared values en solidariteit. Bij systemen gaat het hier om de informele systemen, vooral de migratie van SAP en vele wet- en regelgeving, en bij personeel gaat het om de effecten van de reorganisatie voor het personeelssysteem. Deze twee elementen zijn een grote verandering doorgegaan en hebben de aandacht nodig om een juiste inbedding binnen de organisatie te krijgen. Wanneer deze twee elementen groen zullen worden en de Shared values worden aangepast naar een reële future state die aansluit bij de belevingswereld van de Luchtmacht zal de laatste S de Solidariteit ook meer groen kleuren.

Belangrijk is om te realiseren dat verandering goed is maar dit niet kan worden opgelegd aan een organisatie. Zoals Metselaar heeft bewezen gaat het erom dat de werknemer niet alleen mee wil met de verandering maar ook het gevoel heeft dat het moet en kan. Vooral het ``kunnen`` zal meer aandacht moeten krijgen. Onder ken dat veranderbereidheid een rol speelt door de vele reorganisaties waar de Luchtmacht mee te maken heeft als gereedschap van Defensie.

## 8.3 Discussie

### Onderzoek

Geen enkel onderzoek is perfect en ruimte voor complicaties en verbetering zijn bij dit onderzoek aan de orde. Ten eerste zijn er 27 werknemers geïnterviewd waarvan drie per onderdeel en getracht is een afspiegeling te krijgen van de verschillende rangen. Bij een enkel Luchtmacht onderdeel is dit helaas niet gelukt omdat een bepaalde rang niet beschikbaar was in de gestelde periode. Daarnaast zou het natuurlijk wenselijk zijn om meer medewerkers per onderdeel te spreken. De foto elicitation heeft goed geholpen om in een korte tijd veel informatie te vergaren en handvatten te geven om een vergelijking te trekken tussen antwoorden.



Ten tweede zijn van de 90 beoogde enquêtes 84 ingevuld. Dit is een hoog responspercentage. Zoals beargumenteerd bij de methoden en technieken is gekozen om handmatig 10 respondenten per onderdeel te zoeken. Het voordeel hiervan is dat een gelijke vergelijking tot stand komt over de onderdelen en de rangen maar het nadeel is dat niet wordt voldaan aan de steekproefgrootte.

Ten derde zijn ook valkuilen te vinden bij een documentanalyse. In documenten staan vaak beleidsteksten geschreven met mooie voornemens maar de vraag die hierbij kan worden gesteld is: wordt daadwerkelijk uitgevoerd wat op papier staat? Om hier aan tegemoet te komen zijn gesprekken gehouden met het management in de toren van Breda om zo te checken of de bronnen accuraat zijn.

Ten slotte zou het raadzaam zijn om dit onderzoek te herhalen over bepaalde periodes om te kijken of er veranderingen plaatsvinden in kleurdrukdenken, veranderbereidheid en strategie die wordt toegepast. Op 10 juni 2016 is een nieuwe Luchtmacht Commandant aangesteld wat invloed kan hebben op het vervolg van CLSK 3.0. Daarnaast is met de kennis van nu het aan te raden om in de toekomst met degelijke verandertrajecten een nul punt vast te stellen voordat deze wordt ingezet.

### Theorie

Daarnaast wordt beoordeeld of de theorie nog kan worden aangevuld. Op bepaalde onderwerpen is dit het geval. Ten eerste worden door Jonkers en de Witte (2013) drie ordes van veranderen gesteld met verschillende kenmerken van breedte, diepte en periode. De lijn tussen de tweede en derde orde is nu zo gesteld dat binnen dit onderzoek geen duidelijke indeling kan worden gemaakt maar van beiden ordes kenmerken terug komen. Een aanvulling op de theorie, waarbij kenmerken van twee ordes in een mix terug kunnen komen zou het eenduidiger maken om een organisatie te typeren.

Ten tweede wordt bij de theorie van McKinsey over zijn 7S model is in het theoretisch kader een achtste S toegevoegd te weten solidariteit. Uit het onderzoek blijkt dat werknemers veel waarde hechten aan de solidariteit ook wel loyaliteit binnen de organisatie en dit invloed heeft op de zachte factoren binnen de organisatie. Om een analyse te maken van een organisatie als geheel zou het wenselijk zijn als er meer onderzoek wordt gedaan om deze achtste S toe te voegen aan het model.

Ten derde wordt door Werkman aangegeven dat in het verleden vaak werd gekozen voor het ontwerpperspectief en in de tijd van zijn onderzoek (2006) meer de voorkeur ligt bij de ontwikkelperspectief. Bij dit onderzoek is sterk naar voren gekomen dat de Luchtmacht een bewust keuze heeft gemaakt om deze beide perspectieven te gebruiken in hun aanpak. Het is een mogelijkheid dat meerdere bedrijven kiezen voor een mix van deze twee perspectieven. Verder onderzoek is hiervoor nodig om dit vast te stellen en zo nodig de theorie aan te passen.

Dit onderzoek beweert niet het hoogst wetenschappelijk gehalte in theorie te hebben. Daarentegen kenmerkt dit onderzoek zich meer in de kunst om praktisch relevante inzichten te bieden met theorie die voor iedereen goed toegankelijk is maar wel wetenschappelijk onderbouwd. In de gebruikte theorie van Jonkers en de Witte (2013), McKinsey (2008), Kotter (1990), Caluwe (2006) en Metselaar (1997) wordt veel gebruik gemaakt van typologieën en categorisering. In dit onderzoek zijn deze theorieën vooral gebruikt om de variabelen te operationaliseren. Voordeel hiervan is dat het relatief makkelijk is een splitsing te maken en gegevens in een hokje kunnen worden gezet. Door deze categorie is het vervolgens mogelijk om een uitspraak te doen over de verbanden. Echter zit hier ook een nadeel in verscholen. Met een beperkt aantal gegevens worden resultaten ingedeeld in een bepaalde categorie waarna deze als volledig worden beschouwen. Zoals bij de perspectieven van Werkman (2006) en bij de orde van verandering van Jonkers en de Witte (2013) naar voren is gekomen, is het onderscheid niet altijd even zwart wit zoals de theorie doet vermoeden. Bij de toepassing van theorie waarbij categoriseren en typologieën worden gebruikt is het belangrijk om tunnelvisie te beperken. Is het onderzoek waar deze categorieën en typologieën bij op zijn gesteld ook relevant voor het onderzoek dat nu wordt uitgevoerd? Een goede aanvulling zou zijn om verder onderzoek te doen naar hoe een onderzoeker om moet gaan met gegevens die niet volledig onder een typologie of categorie vallen.

## Contact

Voor verdere vragen en/of opmerkingen kunt u altijd contact opnemen via onderstaand mailadres.

Folkje93@hotmail.com

## Literatuurlijst

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organisational behaviour and human decision processes*. Elsevier. Volume 50, issue 2. Pp 179-211

Adang, R.P.J. Boekholt-O`Sullivan, E.F. Baksteen, R.P.G. Kwant, E. de. (2015) *Air force reinvented. Masterplan CLSK 3.0 versie 2.0*. Breda

Appelbaum, E. Bailey, T. Berg, P. Kalleberg A.L. (2000). *Manufacturing advantage. Why high performance work systems pay off*. Ithaca, Cornell university press

Arkesteijn, F. Timmermans, R. *Defensie-uitgaven dalen nu twee jaar*.  
[<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/78867F81-8F32-4FE5-909E-74863F814D3A/0/2012Defensieuitgaven2011.pdf>]. 11 februari 2016

Assen, van M. Berg, G. van den. Pietersma, P. (2008). *Het groot Management Modellen Boek*. Den Haag. Sdu Uitgevers bv.

Babbie, E.R. (2015). *The practise of social research*. Nelson Education, 2015.

Bakker, E,J, de. (2010). Financiële verhoudingen bij Defensie. Gaat Defensie verrekenen? *Militaire spectator*. 179, 369.

Beer, M. Nohria, N. (2010). *Breaking the code of change*. Cambridge MA. Harvard school press 2000

Berg, B.L. (2009). *Qualitative research methods. For the social sciences*. Boston. Pearson

Caluwe, L. (2007). Veranderen: een meervoudig perspectief. Verschillende manieren van denken over veranderen. *Tijdschrift voor Medisch Onderwijs*. 26. Pp205-209.

Caluwe, L. de & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen*. Alphen aan den Rijn. Nederland. Vakmedianet.

Caluwe L, de & Vermaak, H (2004). *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. Kluwer. Deventer.

Chambers, F. (1980). A re-evaluation of needs analysis. *ESP Journal*, 1/1. Pp 25-33

Cummings, T.G. Worley, C.G. (2009). *Organization development and change*. Stamford. Cengage Learning.

Defensie. (2013). *Personele kengetallen en trends Defensie 2013*. Den Haag

Devos, G. Vanderheyden, K. Broeck, H. van den. *A framework for assessing commitment to change. Process and context variables of organizational change*. Vlerick working papers. Leuven.

ERiC. (2010). *Handreiking*. Evaluatie van maatschappelijke relevantie van wetenschappelijk onderzoek. *Koninklijke Nederlandse Akademie van wetenschappen*. 2010.

Floyd, W.S. Wooldridge, B. (1992). *Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note*. *Strategic management journal*, vol13,153-167

Harper, D. (2002). Talking about pictures: A case for photo elicitation. *Visual studies*. Volume 17 no 1. Pp 13-26

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht. (2012). *Jaarverslag 2012*. Hilversum.

Iwai, T. Kondo, K. Limm, S.J.D. Ray, E.G. Shimizu, H. Brown, J.D. (1999) *Japanese language needs analysis*. [<http://www.nflrc.hawaii.edu/networks/NW13/NW13.pdf>]. 18 februari 2016

Jonker, J. Witte, M.de. (2013). Ordelijk denken over veranderbreedte en-diepte. Essenties van verandermanagement. *Management Executive*. Mei/juni 2013. 17-21.

Groenenboom, N. (2007). De interimmanager als veranderaar. Een gekleurde kijk op waarom denken en doen soms ver uit elkaar liggen. Erasmus Universiteit Rotterdam.

Koninklijke Luchtmacht. *Organisatiestructuur luchtmacht*. [<https://www.Defensie.nl/organisatie/luchtmacht/inhoud/organisatiestructuur>]. 8 februari 2016

Koninklijke Luchtmacht. *Commandant luchtstrijdkrachten*. [<https://www.Defensie.nl/organisatie/luchtmacht/inhoud/clsk>]. 15 februari 2016

Koninklijke Luchtmacht. *Taken* luchtmacht.

[<https://www.Defensie.nl/organisatie/luchtmacht/inhoud/taken>]. 15 februari 2016.

Koninklijke Luchtmacht. *Hoofdkwartier* luchtmacht.

[<https://www.Defensie.nl/organisatie/luchtmacht/inhoud/vliegbases-en-luchtmachtonderdelen/hoofdkwartier-luchtmacht>]. 8 februari 2016

Koninklijke Luchtmacht. *Vliegbasis Woensdrecht*.

[<https://www.Defensie.nl/organisatie/luchtmacht/inhoud/vliegbases-en-luchtmachtonderdelen/woensdrecht>]. 8 februari 2016

Koninklijke Luchtmacht. *Vliegbasis Volkel*.

[<https://www.Defensie.nl/organisatie/luchtmacht/inhoud/vliegbases-en-luchtmachtonderdelen/volkel>]. 8 februari 2016

Koninklijke Luchtmacht. *Vliegbasis Leeuwarden*.

[<https://www.Defensie.nl/organisatie/luchtmacht/inhoud/vliegbases-en-luchtmachtonderdelen/leeuwarden>]. 8 februari 2016

Koninklijke Luchtmacht. *Vliegbasis Gilze-Rijen*.

[<https://www.Defensie.nl/organisatie/luchtmacht/inhoud/vliegbases-en-luchtmachtonderdelen/gilze-rijen>]. 8 februari 2016

Koninklijke Luchtmacht. *Vliegbasis Eindhoven*.

[<https://www.Defensie.nl/organisatie/luchtmacht/inhoud/vliegbases-en-luchtmachtonderdelen/eindhoven>]. 8 februari 2016

Koninklijke Luchtmacht. *Groep Luchtmacht Reserve*.

[<https://www.Defensie.nl/organisatie/luchtmacht/inhoud/vliegbases-en-luchtmachtonderdelen/reservisten-luchtmacht>]. 8 februari 2016

Koninklijke Luchtmacht. *Air Operations Control Station Nieuw Milligen*.

[<https://www.Defensie.nl/organisatie/luchtmacht/inhoud/vliegbases-en-luchtmachtonderdelen/aocs-nm>]. 8 februari 2016

Koninklijke Luchtmacht. *Centrum voor Mens en Luchtvaart*.

[<https://www.Defensie.nl/organisatie/luchtmacht/inhoud/vliegbases-en-luchtmachtonderdelen/cml>]. 8 februari 2016

Koninklijke Luchtmacht. *Wat is CLSK 3.0?*

[[www.intranet.mindef.nl/klu/bedrijfsvoering/projecten/CLSK3.0/Wat\\_is\\_CLSK\\_3.0.aspx](http://www.intranet.mindef.nl/klu/bedrijfsvoering/projecten/CLSK3.0/Wat_is_CLSK_3.0.aspx)]. 29 februari 2016

Kuipers, B. De Witte, M. Voet, J van der. (2013). *Verandermanagement in publieke organisaties*. In: Steijn, B. en Groeneveld, S. (red) *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen, Gorcum B.V. (pp.153-178)

Mabelis, R.W.L. (2011). *Leidinggeven aan bezuinigingen*. Rotterdam

Metselaar, E.E. (1997). *Assessing the willingness to change*. Aalsmeer. VU-huisdrukkerij

Ministerie van Defensie (2015). *Kerngegevens Defensie. Feiten en cijfers*. Den Haag

Ministerie van Defensie (2013). *In het belang van Nederland*. Den Haag

Ministerie van Defensie. *Wat doet Defensie?*

[<https://www.Defensie.nl/overDefensie/inhoud/wat-doet-Defensie>]. 16 februari 2016

Piderit, S.K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, vol. 25 (4), pp 783-794

Rijksoverheid. *Onderdelen krijgsmacht*.

[<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/krijgsmacht/inhoud/onderdelen-krijgsmacht>]. 11 februari 2016

Rijksoverheid. *Secretaris-generaal*.

[<https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-Defensie/inhoud/organisatie/organogram/secretaris-generaal>]. 15 februari 2016

Rijksoverheid. *Organogram Defensie*.

[<https://www.Defensie.nl/overDefensie/inhoud/organogram>]. 16 februari 2016

Rijksoverheid. *Personele kengetallen en trends Defensie 2013*.

[<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/jaarverslagen/2014/05/19/personele-kengetallen-en-trends-defensie-2013>]. 29 maart 2016

SearchCIO. *Gap analysis*.

[<http://searchcio.techtarget.com/definition/gap-analysis>]. 18 februari 2016

Songhori, M.H. (2008). Introduction to needs analysis. *English for Specific Purposes. Issue 4*. Pp 10-15

Stoker, J. (2005). Leiderschap in verandering. *Gedrag en Organisatie*. Vol 18 nr 5, 276-277

Swanborg, P.G. (2010). *Case study research. What, why and how?* London Sage.

Vanderveen, G. (2008). Laat het zien! het gebruik van foto's in interviews. *Tijdschrift voor Criminologie*. Vol 50 no 4. Pp. 384-393

Verschuren, P. Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag. Uitgeverij Lemma.

Weinig vertrouwen in reorganisatie bij personeel Defensie. *Trouw*, 26 juli 2013

Upadhyaya, M. (2013). Customer satisfaction measurement in airline services: an empirical study of need-gap analysis. *International Journal of information, Business and management*. Vol.5. no 1 pp. 113-115

Werkman, R.A. (2006). *Werelden van verschil: hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderprocessen hanteren en creëren*. Optima grafische communicatie, Rotterdam

Wortelboer, F. Metselaar, E. (1996). *De DINAMO: het meten van weerstand tegen organisatieverandering*. Amsterdam. Samsom Bedrijfsinformatie bv.

## Bijlage

### Bijlage 1: Kleurdrukdenken

Kleurdruk	kenmerken
Geeldruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Machtsspel</li> <li>Belangen bij elkaar brengen</li> <li>Coalities vormen</li> <li>Onderhandelen</li> <li>Win-win situatie</li> <li>Gericht op posities en context</li> </ul>
Blauwdruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rationeel proces</li> <li>Stappenplan</li> <li>Stabiliteit</li> <li>Expertise gebruiken</li> <li>Werken in projecten</li> <li>Resultaat is bepaald</li> </ul>
Rooddruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gevoel van mensen</li> <li>Belonen, motiveren</li> <li>Aandacht en erkenning</li> <li>Iets teruggeven</li> <li>Draagvlak</li> </ul>
Groendruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motiveren van mensen</li> <li>Helpen groeien</li> <li>Leersituaties creëren</li> <li>Bewust maken van tekortkomingen</li> <li>Experimenteren</li> </ul>
Witdruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chaos</li> <li>Natuurlijke weg / onvoorspelbaar</li> <li>Eigen kracht van mensen (zelforganisatie)</li> <li>Blokkades weghalen</li> <li>Symbolen en rituelen gebruiken</li> </ul>



## Bijlage 2: Respondenten

Om privacy redenen is het overzicht met respondenten niet in de digitale versie van deze scriptie opgenomen. Het overzicht is opvraagbaar bij de auteur.

## Bijlage 3: Formule steekproef

Bij een steekproef moet onderstaande formule worden toegepast. Aangezien deze steekproefgrootte niet haalbaar is in de beschikbare tijd en een groot gedeelte van de werknemers niet in staat zijn om online een vragenlijst in te vullen is een steekproef van 90 respondenten gekozen met een goede afspiegeling van de werknemers.

$$n \geq N \times z^2 \times p(1-p)$$

$$z^2 \times p(1-p) + (N-1) \times F^2$$

bij een foutenmarge van 5% met een betrouwbaarheidsniveau van 95% met een populatie van 7.000 en een spreiding van 50% is de vereiste steekproefgrootte 365.

### Bijlage 4: Operationalisatieschema

Uit het conceptueel model volgen begrippen die moeten worden geoperationaliseerd. In onderstaand schema worden de variabele gedefinieerd en worden indicatoren aangegeven. Om deze te kunnen meten worden deze omgezet in waarden die ze kunnen aannemen.

Begrip	Definitie	Indicatoren	Waarde van indicatoren
1.Current State	De staat van nu	1.1 strategie	1.1.1 mening over strategie
		1.2 systeem	1.2.1 mening over systeem
		1.3 structuur	1.3.1 hiërarchisch
			1.3.2 genetwerkt
		1.4 shared values	1.4.1 mening over kernwaarden
		1.5 stijl	1.5.1 mening over stijl
		1.6 staff	1.6.1 mening over personeelszaken
		1.7 skills	1.7.1 mening over skills
1.8 solidariteit	1.8.1 mening over solidariteit		
2.Target State	De verandering die nog moet plaatsvinden		
3.Future state	De staat waar de organisatie naar toe wilt / CLSK 3.0	3.1 strategie	3.1.1 de strategie die beschreven staat in documentatie
		3.2 systeem	3.2.1 het systeem dat beschreven staat in documentatie
		3.3 structuur	3.3.1 de structuur die beschreven staat in documentatie
		3.4 shared values	3.4.1 de shared values die beschreven staat in documentatie
		3.5 stijl	3.5.1 de stijl die beschreven staat in documentatie
		3.6 staff	3.6.1 de zaken die staan beschreven over staff
		3.7 skills	3.7.1 de skills die beschreven staan in documentatie
		3.8 solidariteit	3.8.1 zaken die staan over solidariteit in de

			documentatie
4. Verandervermogen		4.1 1 <sup>e</sup> orde	4.1.1 nieuwe structuur
			4.1.2 team / persoonlijk niveau
		4.2 2 <sup>e</sup> orde	4.2.1 nieuw technologie / medewerkers
			4.2.2 afdeling / divisie niveau
		4.3 3 <sup>e</sup> orde	4.3.1 nieuwe cultuur
			4.3.2 organisatie /keten / netwerk niveau
5.Veranderbereidheid	Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van verandering in structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces actief of passief te ondersteunen	5.1Willen	5.1.1Gevolgen werk
			5.1.2Emoties
			5.1.3Meerwaarde
			5.1.4Betrokkenheid
		4.2Moeten	5.2.1Interne druk
			5.2.2Externe druk
		4.3Kunnen	5.3.1Kennissen en ervaring
			5.3.2Aansturing
			5.3.3Informatie
			5.3.4Verandervermogen
			5.3.5Beheersbaarheid
			5.3.6Timing

			5.3.7 Complexiteit
5. Strategie		5.1 Geeldruk	6.1.1 macht
			6.1.2 belangen
			6.1.3 coalities
			6.1.4 onderhandelen
			6.1.5 win-win situatie
		5.2 Blauwdruk	6.2.1 rationaliteit
			6.2.2 stappenplan
			6.2.3 stabiliteit
			6.2.4 expertise
			6.2.5 werken in projecten
			6.2.7 resultaat is bepaald
		5.3 Rooddruk	6.3.1 gevoel van mensen
			6.3.2 belonen, motiveren
			6.3.3 aandacht en erkenning
			6.3.4 iets teruggeven
			6.3.5 draagvlak
		5.4 Groendruk	6.4.1 motiveren van mensen
			6.4.2 helpen groeien
			6.4.3 leersituaties creëren
			6.4.4 bewust maken van tekortkomingen
			6.4.5 experimenteren
		5.5 Witdruk	6.5.1 chaos
			6.5.2 natuurlijke weg
			6.5.3 eigen kracht van mensen
			6.5.4 blokkades weghalen
			6.5.5 symbolen en rituelen gebruiken

## Bijlage 5: Topiclist

### Topiclist Interview

- ✓ Dank voor de tijd, zelf voorstellen, kort uitleg onderzoek opzet, toestemming opnemen.
- ✓ Zou u kort iets over uzelf willen vertellen?
  
- Wat betekent CLSK 3.0 voor u? / in hoeverre bent u bekend met CLSK 3.0?
- Wanneer is dit echt begonnen?
- Hoe vind u dat het verandertraject gaat? / heeft u het idee dat u in een veranderproces zit? / is het een verplichting de verandering?
- Hoe heeft u het idee dat deze verandering vorm wordt gegeven?
- Heeft u het gevoel dat er goed geluisterd wordt naar u?
- Zou u dingen anders willen zien?
- Als u een advies zou mogen meegeven voor CLSK 3.0, wat zou dit dan zijn?

Dan zou ik u nu op een 8-tal van onderwerpen willen vragen hoe u dit voor u ziet op dit moment in de organisatie. Omdat sommige begrippen wat abstract zijn heb ik steeds een 10-tal van afbeeldingen die u kunt bekijken over het onderwerp.

- Strategie. Als u denkt aan de doelen van de Luchtmacht. Welke zou u dan omschrijven? Welke middelen worden er ingezet om deze doelen te halen?
  - Systeem. Als u denkt aan systemen. Hiermee bedoelen we formele systemen zoals bijvoorbeeld het mailsysteem maar ook informele systemen zoals de lunch tussen de middag. Welke zijn dan binnen de luchtmacht aanwezig?
  - Structuur. Als u bedenkt hoe de luchtmacht is ingedeeld. Hoe zou u dit dan beschrijven?
  - Shared values. Welke kernwaarden staan centraal binnen de Luchtmacht volgens u?
  - Stijl. Hoe omschrijft u de manier van leidinggeven? Dit kan uw direct leidinggevende, hogerop maar ook uw eigen manier van leidinggeven.
  - Staff. Hoe vind u dat het voor personeel alles is geregeld. Denk aan opleiding, arbeidsvoorwaarden, selectie en diversiteit.
  - Skills. Wat is uniek aan de Luchtmacht? Wat zijn de activiteiten waar de luchtmacht zich mee onderscheidt?
  - Solidariteit. Hoe ziet u loyaliteit binnen de organisatie?
- 
- ✓ Hartelijk dank voor uw medewerking, heeft u verder nog vragen of opmerkingen?

## Bijlage 6: Score-instructie Veranderingsbereidheid

### SCORINGSINSTRUCTIE

De puntentelling werkt als volgt:

- 1 punt voor een nee-antwoord
- 2 punten voor een twijfel-antwoord
- 3 punten voor een ja-antwoord.

Per onderdeel (vier vragen) kunt u dus maximaal 12 en minimaal 4 punten halen.






In de onderstaande tabel omcirkelt u de totaalscore per onderdeel. Door nu de omcirkelde getallen onderling met elkaar te verbinden ontstaat het weerstandsprofiel van uw team.

ONDERDEEL	SCORE:	ZWAK			MATIG			STERK		
Willen	Gevolgen voor het werk	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Emoties	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Meerwaarde	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Moeten	Houding van anderen	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Kunnen	Ervaring	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Tijd en mankracht	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Aansluiting	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## Bijlage 7: Score-instructie Kleurendenken

### Het bepalen van uw scores

Omcirkel de letter die u heeft gekozen bij elk van de dertig stellingenparen en tel daarna hoeveel letters u per kolom heeft omcirkeld. De maximale score per kleur is twaalf.

1	A				B
2	B		A		
3				A	B
4			A		B
5	A			B	
6		B		A	
7			B	A	
8	B	A			
9		B	A		
10		A			B
11	A				B
12	B		A		
13		A			B
14	A	B			
15				A	B
16		A		B	
17			A	B	
18			B		A
19		B	A		
20	A			B	
21		B			A
22	B	A			
23			A		B
24			B	A	
25		B		A	
26				B	A
27		A	B		
28	B			A	
29	A		B		
30	A				B
					
aantal omcirkelde letters per kolom	<b>Geel</b>	<b>Blauw</b>	<b>Rood</b>	<b>Groen</b>	<b>Wit</b>

(Bron: Caluwé en Vermaak, *Leren veranderen - een handboek voor de veranderkundige*)

## Bijlage 8: Enquête

Voor mijn afstuderen doe ik onderzoek naar CLSK 3.0. Zou u de twee onderstaande enquêtes willen invullen?

Bij de eerste enquête maakt u een keuze tussen ja, twijfelgeval of nee. Kruis per vraag het antwoord van uw keuze aan.

Bij de tweede enquête kunt u een keuze maken tussen A en B. Omcirkel hier het antwoord wat het meest op u aansluit.

Het kost u 10-15 minuten om deze enquête in te vullen en uw reacties zijn anoniem.

Hartelijk dank en veel plezier!

Gelieve in te vullen:

Onderdeel	
Rang	
Datum	



Kruis per vraag het antwoord van uw keuze aan			
	<b>Ja</b>	<b>Twijfelgeval</b>	<b>Nee</b>
<b>Onderdeel 1: gevolgen voor het werk</b>			
Bent u ervan overtuigd dat door de verandering met CLSK 3.0 de kwaliteit van het werk toe zal nemen?			
Zal door de verandering de werkdruk afnemen?			
Draagt u na de verandering meer verantwoordelijkheid voor uw werk?			
Creëert de verandering nieuwe loopbaankansen voor uw teamleden?			
<b>Onderdeel 2: emoties</b>	<b>Ja</b>	<b>Twijfelgeval</b>	<b>Nee</b>
Ervaart u de verandering als een uitdaging?			
Ervaart u de verandering als vertrouwd?			
Ervaart u de verandering als verfrissend?			
Ervaart u de verandering als positief?			
<b>Onderdeel 3: meerwaarde voor de organisatie</b>	<b>Ja</b>	<b>Twijfelgeval</b>	<b>Nee</b>
Is de meerwaarde van de verandering met CLSK 3.0 voor u duidelijk?			
Leidt de verandering tot een verbetering van de marktpositie van de organisatie?			
Leidt de verandering tot een vergroting van de efficiëntie van de organisatie?			
Levert de verandering voordelen op ten opzichte van de concurrentie?			
<b>Onderdeel 4: de houding van anderen</b>	<b>Ja</b>	<b>Twijfelgeval</b>	<b>Nee</b>
Staat de directie onvoorwaardelijk achter de verandering?			
Staat u zelf achter de verandering?			
Staan de collega's van uw teamleden achter de verandering?			
Staat uw direct leidinggevende achter de verandering?			

<b>Onderdeel 5: ervaringen van u met veranderingen</b>	<b>Ja</b>	<b>Twijfelgeval</b>	<b>Nee</b>
Heeft u in het verleden goede ervaringen opgedaan met soortgelijke veranderingsprocessen?			
Kunt u op basis van uw vakinhoudelijke kennis bijdragen aan het slagen van de verandering?			
Bent u zelf actief betrokken geweest bij voorgaande veranderingsprocessen?			
<b>Onderdeel 6: Tijd en Mankracht</b>	<b>Ja</b>	<b>Twijfelgeval</b>	<b>Nee</b>
Heeft u tijd over om aan de invoering van de verandering te besteden?			
Valt de invoering van de verandering samen met een rustige periode in uw werkzaamheden?			
Draait u tijdens de invoering van de verandering met een volledige bezetting?			
<b>Onderdeel 7: de wijze waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd</b>	<b>Ja</b>	<b>Twijfelgeval</b>	<b>Nee</b>
Ligt volgens u aan het veranderproces een heldere fasering ten grondslag?			
Wordt het veranderingsproces volgens u doelgericht aangestuurd?			
Is volgens u het tijdschema waarbinnen de verandering is gepland realistisch?			
Worden u en uw teamleden op tijd geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen?			
<u>Opmerkingen:</u>			

Lees de onderstaande uitspraken en kies de uitspraak die het meeste bij uw visie op veranderen past. Het gaat hier om uw overtuigingen: om wat u denkt dat goed werkt, om wat u een gewenste en realistische benadering vindt.

**Vraag****Antwoord A/B**

- 1 A. Een veranderingen kan pas succesvol worden als de belangrijkste actoren er achter staan.  
B. Een verandering kan pas succesvol zijn als je de eigen energie en kracht van mensen aanspreekt.
- 2 A. Zaken zullen veranderen als je mensen op de juiste manier prikkelt en verleidt.  
B. Zaken zullen veranderen door gebruik te maken van macht, status of invloed.
- 3 A. Organisaties veranderen door te zorgen dat mensen elkaar spiegels voorhouden.  
B. Organisaties veranderen wanneer je uitgaat van de eigen energie en kracht van mensen.
- 4 A. Er verandert iets als er een aantrekkelijk beeld geschetst kan worden voor de betrokkenen.  
B. Er verandert iets als er een dialoog ontstaat tussen mensen
- 5 A. Een veranderaar moet zorgen dat de belangrijkste actoren hun opvattingen zo veranderen dat ze er samen mee kunnen leven.  
B. Een veranderaar moet zorgen dat mensen naar elkaar luisteren en van elkaar leren.
- 6 A. Organisaties veranderen als mensen zich ontwikkelen  
B. Organisaties veranderen als je weet wat de organisatie wil bereiken
- 7 A. het is belangrijk mensen afwisselend te laten denken en doen  
B. het is belangrijk mensen op de juiste manier te prikkelen en te stimuleren
- 8 A. Organisaties kunnen pas veranderen als je eerst analyseert/onderzoekt wat de beste oplossing is.  
B. Organisaties kunnen pas veranderen als je de belangrijkste mensen op één lijn krijgt.

- 9 A. Organisaties veranderen door te investeren in mensen  
B. Verandering mag niet te veel afhangen van de bemensing.
- 10 A. In veranderingsprocessen moet je de complexiteit zoveel mogelijk reduceren.  
B. In een veranderingsproces moet je de dynamiek/complexiteit zien en gebruiken.
- 11 A. Om belangrijke knopen door te hakken is het zinvol om tijdsdruk in te bouwen  
B. Om beweging te krijgen is het zinvol om ruimte te scheppen (heilige huisjes en bestaande machtsverhoudingen te slechten)
- 12 A. Een goede sfeer is belangrijk voor het doen slagen van een veranderingstraject.  
B. Het vormen van coalities/verbonden is belangrijk om dingen te doen veranderen.
- 13 A. Organisaties kunnen pas veranderen als vooraf een duidelijk resultaat/doel is geformuleerd.  
B. Organisaties kunnen pas veranderen als wordt uitgegaan van de energie en kracht van de mensen binnen de organisatie.
- 14 A. In een effectief/doeltreffend veranderproces moet er ruimte blijven om te onderhandelen.  
B. Voor een effectief/doeltreffend veranderingsproces moet vooraf het eindresultaat vast staan.
- 15 A. Een veranderaar moet eerste een veilige leeromgeving creëren door het opstellen van spelregels en door rolmodel te zijn.  
B. een veranderaar moet eerst patronen ontdekken binnen de complexiteit en betekenis geven.
- 16 A. Een veranderaar moet met behulp van zijn verstand van zaken ervoor zorgen dat alle activiteiten aan het resultaat bijdragen  
B. De empathie/inlevingsvermogen van een veranderaar moet de veiligheid helpen te scheppen waarin mensen goed met elkaar communiceren
- 17 A. er verandert iets als je mensen iets terug geeft voor wat zij de organisatie geven  
B. er verandert iets als je mensen gezamenlijk nieuwe inzichten helpt opdoen

- 18 A. Verandering heeft ruimte nodig.  
B. Een zorgvuldige inbedding van een veranderingstraject is belangrijk.
- 19 A. Een veranderaar moet kansen en mogelijkheden voor het personeel bieden  
B. Een veranderaar moet op basis van vooraf gestelde criteria en normen de voortgang bewaken opdat hij op basis daarvan kan bijsturen
- 20 A. Organisaties veranderen alleen als het beleid verandert.  
B. Organisaties veranderen als mensen veranderen.
- 21 A. Een veranderaar moet dieperliggende krachten achter problemen kunnen ontwaren opdat hij daarop kan interveniëren  
B. Een veranderaar moet verstand van zaken hebben en planmatig kunnen werken
- 22 A. Een veranderaar moet er voor zorgen dat hij/zij het veranderingsproces zoveel mogelijk stabiel en beheersbaar houdt  
B. Een veranderaar moet de machtsbalans bewaken
- 23 A. Dingen zullen veranderen als je het voor mensen aangenaam maakt  
B. Dingen zullen veranderen als er nieuwe betekenissen kunnen worden geschapen
- 24 A. Een veranderaar moet allereerst empathisch/ meelevend zijn  
B. Een veranderaar moet allereerst zorgvuldig zijn.
- 25 A. Communicatie tussen alle betrokkenen is een onmisbare factor in een veranderingstraject  
B. Een goede analyse vooraf is onmisbaar voor het doen slagen van de verandering
- 26 A. Een veranderaar moet zichzelf zijn hoe confronterend dat ook mag uitpakken  
B. Een veranderaar moet empathisch/meelevend zijn naar anderen
- 27 A. Als een veranderaar moet kiezen kan hij/zij het beste zijn energie steken in het veranderen van een hard aspect van de organisatie (structuur, systemen, strategie)  
B. Als een veranderaar moet kiezen kan hij/zij het beste zijn energie steken in het veranderen van een zacht aspect van de organisatie (managementstijl, cultuur, personeel)

- 28     A. Het is belangrijk mensen te ondersteunen en veiligheid te bieden bij het bedenken en implementeren/invoeren van oplossingen  
       B. Het is belangrijk om bij een verandering het aantal vrijheidsgraden te beperken anders worden mensen het nooit eens
- 29     A. Een veranderaar moet zorgen dat mensen het eens worden  
       B. Een veranderaar moet mensen motiveren
- 30     A. Een veranderaar moet veel inzicht verzamelen over de context en netwerken rond een probleem  
       B. Een veranderaar moet veel inzicht verzamelen in de patronen die het probleem in stand houden

**Hartelijk dank voor uw medewerking!**

## Bijlage 9: Tabellen

Tabel 1: Uitkomst kleurdrukdenken.

	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit	Total
Q1: Volkel	0.00% 0	0.00% 0	44.44% 4	44.44% 4	11.11% 1	10.71% 9
Q1: Eindhoven	0.00% 0	0.00% 0	37.50% 3	50.00% 4	50.00% 4	13.10% 11
Q1: Leeuwarden	10.00% 1	10.00% 1	50.00% 5	50.00% 5	0.00% 0	14.29% 12
Q1: Breda	0.00% 0	0.00% 0	30.00% 3	20.00% 2	50.00% 5	11.90% 10
Q1: Nieuw-Milligen	0.00% 0	0.00% 0	30.00% 3	30.00% 3	60.00% 6	14.29% 12
Q1: Woensdrecht (LCW)	0.00% 0	20.00% 2	30.00% 3	30.00% 3	40.00% 4	14.29% 12
Q1: Woensdrecht (KMSL)	0.00% 0	0.00% 0	42.86% 3	57.14% 4	28.57% 2	10.71% 9
Q1: Soesterberg (CML)	0.00% 0	0.00% 0	30.00% 3	40.00% 4	60.00% 6	15.48% 13
Q1: Gilze-Rijen	0.00% 0	10.00% 1	20.00% 2	40.00% 4	40.00% 4	13.10% 11
Total Respondents	1	4	29	33	32	84

Tabel 2: Uitkomsten veranderbereidheid per element van de gehele Koninklijke Luchtmacht.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GevolgenVoorWerk	85	.00	12.00	7.6706	2.35730
Emoties	85	.00	12.00	8.7647	2.62609
Meerwaarde	85	.00	12.00	8.5176	2.57095
Moeten	85	0	12	9.39	2.172
Ervaring	85	.00	11.00	8.3059	2.08180
TijdEnMankracht	85	.00	11.00	6.6000	1.76743
Aansluiting	85	.00	12.00	7.9294	2.26142
Valid N (listwise)	85				

Tabel 3: Uitkomsten veranderbereidheid per element van Veranderbereidheid per onderdeel van de Koninklijke Luchtmacht.

Report								
Onderdeel		GevolgenVoorWe	Emotie	Meerwaard	Moete	Ervarin	TijdEnMankrac	Aansluitin
Onderdeel2		rk	s	e	n	g	ht	g
Nieuw-Milligen	Mean	8.2000	9.0000	8.8000	9.50	8.7000	6.5000	8.4000
	Std.							
	Deviation	2.82056	1.63299	2.93636	2.321	1.76698	1.64992	2.50333
Woensdrecht (KMSL)	Mean	8.5714	9.7143	10.1429	10.43	8.4286	7.1429	8.8571
	Std.							
	Deviation	1.13389	1.60357	1.06904	.787	1.51186	2.26779	2.11570
Breda	Mean	8.8000	9.5000	9.7000	10.40	9.5000	6.7000	8.7000
	Std.							
	Deviation	2.25093	2.50555	2.40601	1.578	2.01384	1.49443	2.26323
Eindhoven	Mean	7.6250	9.6250	8.7500	9.25	8.1250	6.8750	7.6250
	Std.							
	Deviation	2.44584	2.97309	2.43487	1.282	1.88509	1.72689	1.68502
Volkel	Mean	8.4444	8.5556	8.4444	9.56	7.8889	6.3333	7.5556
	Std.							
	Deviation	1.81046	3.04594	2.12786	1.944	1.83333	1.50000	2.60342
Leeuwarden	Mean	8.3000	10.5000	9.6000	10.20	8.1000	6.7000	9.0000
	Std.							
	Deviation	.94868	1.71594	1.71270	1.549	1.79196	1.05935	1.88562
Soesterberg (CML)	Mean	7.8000	8.4000	8.7000	9.60	8.0000	7.1000	8.0000
	Std.							
	Deviation	2.39444	2.50333	2.26323	1.506	2.58199	1.72884	2.10819
Woensdrecht (LCW)	Mean	5.7000	7.0000	6.8000	7.00	8.3000	6.8000	6.6000
	Std.							
	Deviation	2.31181	2.53859	2.74064	2.357	2.05751	1.98886	1.50555
Gilze-Rijen (DHC)	Mean	6.7000	7.9000	7.1000	9.80	8.5000	6.1000	7.6000
	Std.							
	Deviation	1.76698	2.13177	1.91195	1.317	1.43372	1.59513	1.64655
Total	Mean	7.7619	8.8690	8.6190	9.50	8.4048	6.6786	8.0238
	Std.							
	Deviation	2.21506	2.45823	2.40934	1.923	1.88283	1.62184	2.09978



Tabel 4: Uitkomst van een Spearmans rho, rangsgewijze correlatie. Two tailed. Er is geen significante samenhang tussen rang en veranderbereidheid.

Correlations			Rang2	Veranderbereidheid
Spearman's rho	Rang2	Correlation Coefficient	1.000	.064
		Sig. (2-tailed)	.	.560
		N	84	84
	Veranderbereidheid	Correlation Coefficient	.064	1.000
		Sig. (2-tailed)	.560	.
		N	84	85

Tabel 5a

Volkel	Score	Zwak			Matig			Sterk		
Willen	Gevolgen voor werk	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Emoties	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Meerwaarde	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Moeten	Houding van anderen	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Kunnen	Ervaring	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Tijd en mankracht	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Aansluiting	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Tabel 5b

Eindhoven	Score	Zwak			Matig			Sterk		
Willen	Gevolgen voor werk	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Emoties	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Meerwaarde	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Moeten	Houding van anderen	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Kunnen	Ervaring	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Tijd en mankracht	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Aansluiting	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Tabel 5c

Leeuwarden	Score	Zwak			Matig			Sterk		
Willen	Gevolgen voor werk	4	5	6	7	<b>8</b>	9	10	11	12
	Emoties	4	5	6	7	8	9	10	<b>11</b>	12
	Meerwaarde	4	5	6	7	8	9	<b>10</b>	11	12
Moeten	Houding van anderen	4	5	6	7	8	9	<b>10</b>	11	12
Kunnen	Ervaring	4	5	6	7	<b>8</b>	9	10	11	12
	Tijd en mankracht	4	5	6	<b>7</b>	8	9	10	11	12
	Aansluiting	4	5	6	7	8	<b>9</b>	10	11	12

Tabel 5d

Breda	Score	Zwak			Matig			Sterk		
Willen	Gevolgen voor werk	4	5	6	7	8	<b>9</b>	10	11	12
	Emoties	4	5	6	7	8	9	<b>10</b>	11	12
	Meerwaarde	4	5	6	7	8	9	<b>10</b>	11	12
Moeten	Houding van anderen	4	5	6	7	8	9	<b>10</b>	11	12
Kunnen	Ervaring	4	5	6	7	8	9	<b>10</b>	11	12
	Tijd en mankracht	4	5	6	<b>7</b>	8	9	10	11	12
	Aansluiting	4	5	6	7	8	<b>9</b>	10	11	12

Tabel 5e

Nieuw-Milligen	Score	Zwak			Matig			Sterk		
Willen	Gevolgen voor werk	4	5	6	7	<b>8</b>	9	10	11	12
	Emoties	4	5	6	7	8	<b>9</b>	10	11	12
	Meerwaarde	4	5	6	7	8	<b>9</b>	10	11	12
Moeten	Houding van anderen	4	5	6	7	8	9	<b>10</b>	11	12
Kunnen	Ervaring	4	5	6	7	8	<b>9</b>	10	11	12
	Tijd en mankracht	4	5	6	<b>7</b>	8	9	10	11	12
	Aansluiting	4	5	6	7	<b>8</b>	9	10	11	12

Tabel 5f

LCW	Score	Zwak			Matig			Sterk		
Willen	Gevolgen voor werk	4	5	<b>6</b>	7	8	9	10	11	12
	Emoties	4	5	6	<b>7</b>	8	9	10	11	12
	Meerwaarde	4	5	6	<b>7</b>	8	9	10	11	12
Moeten	Houding van anderen	4	5	6	<b>7</b>	8	9	10	11	12
Kunnen	Ervaring	4	5	6	7	<b>8</b>	9	10	11	12
	Tijd en mankracht	4	5	6	<b>7</b>	8	9	10	11	12
	Aansluiting	4	5	6	<b>7</b>	8	9	10	11	12

Tabel 5g

KMSL	Score	Zwak			Matig			Sterk		
Willen	Gevolgen voor werk	4	5	6	7	8	<b>9</b>	10	11	12
	Emoties	4	5	6	7	8	9	<b>10</b>	11	12
	Meerwaarde	4	5	6	7	8	9	<b>10</b>	11	12
Moeten	Houding van anderen	4	5	6	7	8	9	<b>10</b>	11	12
Kunnen	Ervaring	4	5	6	7	<b>8</b>	9	10	11	12
	Tijd en mankracht	4	5	6	<b>7</b>	8	9	10	11	12
	Aansluiting	4	5	6	7	8	<b>9</b>	10	11	12

Tabel 5h

CML	Score	Zwak			Matig			Sterk		
Willen	Gevolgen voor werk	4	5	6	7	<b>8</b>	9	10	11	12
	Emoties	4	5	6	7	<b>8</b>	9	10	11	12
	Meerwaarde	4	5	6	7	8	<b>9</b>	10	11	12
Moeten	Houding van anderen	4	5	6	7	8	9	<b>10</b>	11	12
Kunnen	Ervaring	4	5	6	7	<b>8</b>	9	10	11	12
	Tijd en mankracht	4	5	6	<b>7</b>	8	9	10	11	12
	Aansluiting	4	5	6	7	<b>8</b>	9	10	11	12

Tabel 5i

DHC	Score	Zwak			Matig			Sterk		
Willen	Gevolgen voor werk	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Emoties	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Meerwaarde	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Moeten	Houding van anderen	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Kunnen	Ervaring	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Tijd en mankracht	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Aansluiting	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## Bijlage 10: Figuren

Figuur 11: onderdeel van strategie. (2KnowHow, 2016).

Figuur 12: onderdeel van strategie. F16 en F35. (Jonathan M. Gitlin, 2015).

Figuur 13: onderdeel van strategie. (2KnowHow, 2016).

Figuur 14: onderdeel van systeem. Foto koffieautomaat Douwe Egberts

Figuur 15: onderdeel van systeem. (2KnowHow, 2016).

Figuur 16: onderdeel van structuur. Voorbeeld genetwerkte structuur presentatie CLSK 3.0.

Figuur 17: onderdeel van structuur. Voorbeeld hard structuur presentatie CLSK 3.0.

Figuur 18: onderdeel van shared values. 1 team 1 taak. Defensie

Figuur 19: onderdeel van shared values. Foto in een helikopter. (R. Dankers).

Figuur 20: onderdeel van stijl. (2KnowHow, 2016).

Figuur 21: onderdeel van stijl. Foto voorbeeld gevoel leidinggevende (R. Dankers).

Figuur 22: onderdeel van staff. (2KnowHow, 2016).

Figuur 23: onderdeel van staff. (2KnowHow, 2016).

Figuur 24: onderdeel van staff. (2KnowHow, 2016).

Figuur 25: onderdeel van skills. We can do it. (Rosie the Riveter).

Figuur 26: onderdeel van solidariteit. (Mamasatwork, 2016).

Figuur 27: onderdeel van solidariteit. (2KnowHow, 2016).

Figuur 28: onderdeel van solidariteit. (2KnowHow, 2016).

Figuur 32: kleurdrukdenken van de Luchtmacht. Gegevens uit de survey.

Figuur 33: kleurdrukdenken onderdeel Volkel.

Figuur 34: kleurdrukdenken onderdeel Eindhoven.

Figuur 35: kleurdrukdenken onderdeel Leeuwarden.

Figuur 36: kleurdrukdenken onderdeel Breda

Figuur 37: kleurdrukdenken onderdeel Nieuw-Milligen.

Figuur 38: kleurdrukdenken onderdeel Woensdrecht (LCW).

Figuur 39: kleurdrukdenken onderdeel Woensdrecht (KMSL).

Figuur 40: kleurdrukdenken onderdeel Soesterberg (CML).

Figuur 41: kleurdrukdenken onderdeel Gilze-Rijen (DHC).