

Innovatievermogen, het leiderschapspectief

Hoe wordt binnen CLSK vormgegeven aan innovatievermogen en hoe trachten CLSK-bestuurders dit via organisatiecultuur en –structuur te beïnvloeden?

Eva Voorn

1964303

Universiteit Leiden

Governance and Global Affairs

Management van de publieke sector: Strategie, Advisering en Verandermanagement (MSc)

Begeleider: Dr. P.E.A. van den Bekerom

Datum: 08-01-2021

Voorwoord

Voor u ligt mijn thesis ‘Innovatievermogen, het leiderschapsperspectief’. Het onderzoek voor deze thesis is uitgevoerd binnen de Koninklijke Luchtmacht en heeft als doel om te onderzoeken hoe innovatievermogen vanuit het leiderschapsperspectief binnen een militaire organisatie eruitziet en hoe deze bestuurders hieraan invulling geven. Mijn belangstelling voor dit onderwerp komt voort uit casussen uit de dagelijkse praktijk van mijn werkzaamheden als bestuurdersadviseur bij de Koninklijke Luchtmacht.

Deze thesis vormt de afsluiting van mijn masteropleiding Management van de Publieke Sector met als specialisatie Strategie, Advisering en Verandermanagement aan Universiteit Leiden. Deze laatste horde was een leerzame tijd, waarbij ik mijn opgedane kennis en capaciteiten heb toe moeten passen. Ik heb het overzicht verloren, ben tegen mijn dyslexie aangelopen, maar heb me uiteindelijk weten te herpakken. Daarnaast ben ik ook gegroeid als persoon, waarbij ik heb geleerd dat prioriteiten stellen en grenzen aangeven de sleutels zijn tot succes. Ik had dit resultaat niet bereikt zonder mijn betrokken omgeving zoals mijn familie, vrienden en collega’s. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar een aantal mensen. Mijn vriend Bob, dat hij mij confronteerde als ik dacht dat ik alles tegelijk kon doen, de juiste prioriteiten aanstipte en mee ging wandelingen als mijn hoofd vol zat. Jij hebt een hoop geduld. Mijn collega Richard Peters die altijd klaar stond om mee te denken, mee te lezen en te motiveren. Ik wil mijn dank uitspreken aan de LuMaRa-leden, die ondanks hun drukke agenda’s tijd voor mij hebben gemaakt. De gesprekken die ik gevoerd heb waren interessant, leerzaam en verrasten mij op sommige momenten. Ik heb jullie dan ook beloofd om mijn bevindingen en mening met jullie te delen en hierover in gesprek te gaan. Dank voor mijn leidinggevendheid bij AI die mij de ruimte hebben gegeven mijn werkzaamheden zelf in te delen. Tot slot wil ik mijn begeleidster Dr. van den Bekerom bedanken voor de feedback en flexibiliteit.

Ik wens u veel lesplezier toe.

Eva Voorn

Leeuwarden, 8 januari 2021

Managementsamenvatting

Innovatievermogen is een kenmerk die organisaties kunnen gebruiken om voorsprong op hun concurrenten te behalen. Echter wordt het begrip in de dagelijkse praktijk nog weinig toegepast, terwijl publieke organisaties wel bezig zijn met innovatie. Dit komt voort uit het feit dat de literatuur geen duidelijk onderscheid maakt tussen het innovatievermogen als construct in een organisatie en de kenmerken die invloed hebben op innovatievermogen. Dat maakt innovatievermogen lastig vast te grijpen, toepasbaar en meetbaar te maken. Het doel van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan het concept innovatievermogen vanuit het leiderschapspectief, die tot op heden ontbrak, en inzichtelijk te maken hoe deze bestuurders het innovatievermogen trachten te beïnvloeden. Hierbij is het van belang om te realiseren dat de dimensie van waaruit innovatievermogen wordt vormgegeven, invloed heeft op de beïnvloeding van de factoren die invloed hebben op innovatievermogen. Het Commando Luchtstrijdkrachten ziet zijn omgeving snel veranderen en met de komst van een nieuw wapensysteem, de F-35, zien zij de kans om hun problemen en processen innovatief op te lossen. De vraagstelling luidt: *Hoe wordt binnen CLSK vormgegeven aan innovatievermogen en hoe trachten CLSK-bestuurders dit via organisatiecultuur en –structuur te beïnvloeden?* Middels een gefungeerde theoriebenadering wordt de vraagstelling beantwoord. Het onderzoek is tweeledig, allereerst is er onderzocht hoe in de praktijk invulling gegeven wordt aan innovatievermogen, vervolgens is er onderzocht hoe CLSK-bestuurders invloed uitoefenen op innovatievermogen via organisatiecultuur en –structuur. Aan de hand van zes semigestructureerde interviews zijn de resultaten tot stand gekomen.

CLSK-bestuurders geven vorm aan innovatievermogen aan de hand van de invloed van de personele dimensie. Hieraan kan ontleend worden, dat net als in de theorie aangegeven het scheiden van innovatievermogen als construct en elementen die invloed hebben op het innovatievermogen lastig te onderscheiden zijn. CLSK-bestuurders zijn van mening dat de personele dimensie, en daarmee samenhangend cultureel concept, de grootste invloed hebben op het innovatievermogen van de organisatie. Hiermee kan worden gesteld dat CLSK-bestuurders vormgeven aan innovatievermogen aan de hand van het vermogen van medewerkers om te innoveren. CLSK-bestuurders trachten de organisatiecultuur te beïnvloeden door het aspect creativiteit te beïnvloeden aan de hand van strategische personeelsplaatsing in de organisatie en het aspect pro-activiteit te beïnvloeden door middel van het aanstellen van een directeur Innovatie & Informatie, die de aanjager is voor innovatie in de organisatie. Aan de hand van multidimensionale teams die situationeel tot stand komen en de vulling afhankelijk is van de casus wordt getracht de organisatiestructuur te beïnvloeden

ter vergroten van het innovatievermogen van de organisatie. Het onderzoek onderstreept de aanname uit de theorie, dat de dimensie waaruit naar het concept innovatievermogen gekeken wordt bepalend is voor de conceptualisatie hiervan en de invulling van het onderwerp in de praktijk.

Inhoudsopgave

Afkortingenlijst	6
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Theoretische relevantie	9
1.4 Maatschappelijke relevantie	10
1.5 Leeswijzer	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 Innovatie	11
2.2 Innovatievermogen	12
2.3 Organisatiecultuur als aspect van innovatievermogen	15
2.4 Organisatiestructuur als aspect van innovatievermogen	15
2.5 Rol bestuurder en innovatievermogen	16
2.6 Conceptueel model	17
3. Methode en techniek	19
3.1 Onderzoeksontwerp	19
3.2 Dataverzameling & analyse methode	20
3.3 Respondenten	21
3.4 Validiteit & Betrouwbaarheid	21
4. Resultaten	23
4.1 Veronderstellingen onderzoek	23
4.2 Perspectief op innovatie en innovatievermogen	26
4.2.1 Innovatie	26
4.2.2 Innovatievermogen	28
4.3 Innovatievermogen en cultuur	31
4.4 Innovatievermogen en structuur	34
4.5 Rol van bestuurder en innovatievermogen	36
4.5.1 Richten op innovatievermogen	37

4.5.2 Voorwaardenscheppend voor innovatievermogen.....	37
5. Conclusie en discussie.....	41
5.1 Conclusie	41
5.2 Discussie.....	43
Bronnenlijst.....	45
Bijlagen	50
Bijlage A: Topiclijst	50
Bijlage B: Respondentenlijst	51
Bijlage C: Coderingsschema	51
Bijlage D: Transcripten & codering	52

Afkortingenlijst

3D	3-dimensionaal
AIR	Ambition Innovation Results (afdeling)
CDS	Commandant der Strijdkrachten
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CLSK	Commando Luchtstrijdkrachten
C-LSK	Commandant Luchtstrijdkrachten
CMP	CLSK Meerjarenplan
CRaTer	CLSK Research & Technology Roadmap
CSB	Chef Staf Beraad
DAOG	Directie Aansturen Operationele Gereedheid
DI&I	Directie Informatie & Innovatie
DMI	Directie Materiële Instandhouding
DMO	Defensie Materieel Organisatie
DP&BV	Directie Personeelsmanagement en Bedrijfsvoering
DTM	Datum tot en met functies
H-AI	Hoofd Afdeling Integratie
HDFC	Hoofd Directie Financiën en Control
HDV	Hogere Defensie Vorming
I&I	Informatie & Innovatie
LuMaRa	Luchtmachtraad
LWC	Logistiek Centrum Woensdrecht
MATLOG	Materieel Logistiek
MT	Management Team
OPCO's	Operationele commando's
OPS	Operatien
PC-LSK	Plaatsvervangend commandant Luchtstrijdkrachten
RPA	Robotic process automation
SAP	Enterprise resource planning software
Sqn	Squadron
VTE'en	Voltijdsequivalenten

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In de publieke sector wordt de noodzaak om innovatief te zijn vooral gedreven door het verhogen van efficiëntie en effectiviteit en het verbeteren van de kwaliteit van de, toch vaak, dienstverlening (Albury, 2005). Zo zijn in de publieke sector tal van voorbeelden te noemen waarin de focus op innovatie ligt om efficiëntie en effectiviteit verhogen en kwalitatief te verbeteren. Zo zijn steeds meer overheidsorganisaties digitaal te bereiken om het contact met de burgers te verbeteren.

Ook Defensie stuurt meer aan op innovatie. Zo wordt gesteld dat de krijgsmacht voortdurend moet moderniseren, zodat zij Nederland nu en in de toekomst kunnen blijven verdedigen, civiele diensten kunnen ondersteunen en de strijd met het terrorisme kunnen aangaan (Ministerie van Defensie, 2018a). De Commandant der Strijdkrachten, Luitenant-admiraal Bauer, stelt dat werknemers continu gestimuleerd moeten worden om ideeën te ontwikkelen die voor proces- of productverbetering zorgen en dat belemmeringen die innovatie, vernieuwing of verbeteringen tegenhouden moeten verdwijnen (Ministerie van Defensie, 2018a). Volgens Luitenant-admiraal Bauer heeft de krijgsmacht een andere mindset nodig (Ministerie van Defensie, 2019). Zo stelt Luitenant-admiraal Bauer dat snelheid van innovatie het grootste probleem is (Ministerie van Defensie, 2019). Daarmee wordt bedoeld dat Defensie tekortschiet op het op tijdig erkennen van nieuwe ontwikkelingen, innovaties niet juist worden geselecteerd, er meer moet worden geëxperimenteerd met veelbelovende innovaties en dat innovaties sneller in gebruik moeten worden genomen. Dit stelt Defensie in zijn innovatiestrategie 'Samen sneller innoveren' (Ministerie van Defensie, 2018b).

Deze sturing op innovatie is ook terug te vinden binnen het Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK) die één van de operationele commando's (OPCO's) van Defensie is. CLSK geeft richting aan de organisatie aan de hand van een missie, visie en strategie. Daarbij wordt gekeken naar de laatste ontwikkelingen, innovaties en onderzoeken om de organisatie voortdurend te blijven ontwikkelen om een voorsprong te hebben op haar tegenstanders. Deze plannen worden vastgelegd in het CLSK Meerjarenplan (CMP) en in de CLSK Research & Technology Roadmap (CRaTer). De missie van CLSK luidt: 'De Koninklijke Luchtmacht levert Airpower om te beschermen wat ons dierbaar is. Dit doen we wereldwijd en dicht bij huis. Wij worden ingezet bij conflicten, crisissen en rampen, waarbij wij intensief samenwerken met nationale en internationale partners. Wij blijven ons op innovatieve wijze voorbereiden op de toekomst en halen het beste uit het samenspel van mens

en techniek'' (Staf CLSK, 2019). Om deze missie te volbrengen transformeert CLSK naar een 5^e Generatie Luchtmacht. De 5^e Generatie Luchtmacht houdt verband met het nieuwe generatie vliegtuig, de F-35, maar buiten het in gebruik nemen van dit wapensysteem moet CLSK ook transformeren in haar bedrijfsvoering, processen en manier van denken. Wat de 5^e Generatie Luchtmacht uniek maakt is dat analysemogelijkheden en wendbaarheid van de organisatie dusdanig belangrijk zijn geworden, dat de organisatie en zijn medewerkers daarop moeten aanpassen. De 5^e Generatie Luchtmacht moet worden bereikt aan de hand van een driesporenbeleid. Deze sporen zijn (1) brede en snelle inzetbaarheid, (2) transitie naar de 5^e Generatie Luchtmacht en (3) focus in innovatie (Staf CLSK, 2019a). Het beleidsspoor "focus in innovatie" laat zien dat CLSK zich niet enkel focust op innovatie op één gebied, maar dat innovatie door alle processen van de organisatie belangrijk is. Met deze focus probeert CLSK de belemmeringen die innovatie, vernieuwing en verbeteringen tegenhouden te doorbreken.

Factoren zoals het fluctuerende overheidsbudget, een wisselende politieke top bij Defensie, op CLSK-niveau langlopende contracten, het personeelsbestand en kleine handelingsruimtes van commandanten maken een complexe context voor innovatie (Staf CLSK, 2019b). Om zo goed mogelijk om te gaan met deze complexe context ligt een rol bij de bestuurders van CLSK. Het zijn de bestuurders binnen CLSK die verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van de huidige bedrijfsvoering, maar die ook moeten bijdragen aan de focus op innovatie om zodoende relevant te blijven. De bestuurders bepalen de strategische doelen, de inrichting van de organisatie, de cultuur, normen en waarden en kunnen medewerkers beïnvloeden om gewenste eigenschappen voor innovatie te vertonen (Damanpour & Schneider, 2006).

1.2 Probleemstelling

In de literatuur wordt, net als C-LSK (Commandant Luchtstrijdkrachten) omschrijft in zijn missie, innovatie beschouwd als een middel om een voorsprong te behalen op de concurrenten. Hiervoor dient een organisatie haar processen en output continu te verbeteren en veranderen (Porter, 1985). Door fluctuerende budgetten en de drang om op internationaal niveau bij te kunnen blijven bij de laatste ontwikkelingen moet CLSK keuzes maken in de invulling van de organisatie. In dit perspectief geplaatst is innovatie als middel om efficiënt en effectief op te kunnen treden als organisatie, in toenemende mate belangrijk geworden voor CLSK. Door de complexe context waarin CLSK-bestuurders opereren is het lastig om een afweging te maken tussen het vaste plannenstramien en investeren in innovatie binnen CLSK.

Dit staat natuurlijk haaks op de 5^e Generatie Luchtmacht zoals C-LSK het omschrijft met zijn drie pijlers. Het innovatievermogen is volgens Porter (1985) een belangrijk onderscheidend kenmerk voor organisaties om een voorsprong te behalen op hun concurrenten. Het innovatievermogen van een organisatie is een kenmerk waar bestuurders invloed op uit kunnen oefenen, zo stellen Hult, Hurley en Knight (2004). Dit onderzoek focust zich op hoe CLSK-bestuurders invulling geven aan innovatievermogen, in plaats van te kijken naar de mate van innovatievermogen. Dit komt voort uit het ontbreken aan een eenduidige benadering van innovatievermogen en het daarmee onderscheiden van verschillende kenmerken als beïnvloedbare elementen. Om deze reden ligt de nadruk op de beïnvloeding van de kenmerken die volgens CLSK-bestuurders van belang zijn. Volgens Damanpour en Schneider (2006) kunnen bestuurders invloed uitoefenen op het innovatievermogen door het bepalen van strategische doelen, de inrichting van de organisatie, de cultuur, normen en waarden. De strategische doelen zijn door C-LSK, en deels door de CDS, inzichtelijk gemaakt. Hierdoor hebben CLSK-bestuurders de vrijheid om binnen deze kaders invloed uit te oefenen op de organisatiestructuur en organisatiecultuur.

Vraagstelling: Hoe wordt binnen CLSK vormgegeven aan innovatievermogen en hoe trachten CLSK-bestuurders dit via organisatiecultuur en –structuur te beïnvloeden?

1.3 Theoretische relevantie

Het doel van dit onderzoek is om diepgang te creëren door te onderzoeken hoe invulling wordt gegeven aan innovatievermogen. Dit betekent dat onderzocht wordt wat innovatievermogen inhoudt volgens CLSK-bestuurders en hoe bestuurders hier via organisatiecultuur en –structuur invloed op uit kunnen oefenen. Een beter begrip van de invloed van het vormgeven aan innovatievermogen als concept op de manier waarop invulling gegeven wordt aan de beïnvloeding van het innovatievermogen, leidt tot een betere kennis van beïnvloedingsmogelijkheden voor innovatievermogen in publieke organisaties en in het specifiek in militaire organisaties. Eerdere studies richten zich vooral op de factoren die invloed hebben op het innovatievermogen van een organisatie. Zo kwamen Lawson en Samson (2001) met negen elementen die invloed hebben op het innovatievermogen, namelijk: de visie, competentiebasis, organisatorische intelligentie, creativiteit, ideeënbeheer, organisatiestructuur, cultuur, klimaat en technologiemanagement. Brouwer en De Jong (1999) noemen in hun onderzoek, net als Lawson en Samson (2001), een opsomming aan componenten die invloed hebben op het innovatievermogen. Beide onderzoeken zijn gericht

op bedrijfskundige aspecten die het innovatievermogen beïnvloeden. De onderzoeken van Terziovski (2007) en De Jong, Kemp en Snel (2001) maken ook gebruik van een opsomming van componenten die invloed hebben op het innovatievermogen van de organisatie maar richten deze componenten vooral op de personele dimensie. Namelijk: kennis, kwaliteit, creativiteit, motivatie, ambitie en prestatiemogelijkheden.

1.4 Maatschappelijke relevantie

Door de toenemende dreiging vanuit verschillende delen van de wereld is het maatschappelijk relevant dat Defensie en haar Krijgsmachtsdelen snel kunnen innoveren om voorsprong te behouden op hun tegenstanders, zodat deze dreigingen kunnen worden tegengegaan. Snel en innovatief handelen op zowel operationeel- als bedrijfsvoeringniveau is hierbij van groot belang (Staf CLSK, 2019). Zoals de CDS aangaf, heeft Defensie moeite met snel genoeg innovaties doorvoeren. Dit leidt tot het niet efficiënt en effectief uitgeven van overheidsmiddelen, wat de kernwaarden van Defensie onder druk kan zetten. De uitkomst van dit onderzoek leidt tot een betere grip op het concept innovatievermogen binnen een militaire organisatie en de rol van de bestuurder binnen het concept, maar uiteindelijk ook voor andere organisaties in de publieke sector.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk twee, Theoretisch kader, worden verschillende theorieën over innovatievermogen en de rol van bestuurders besproken. In dit theoretisch kader worden twee veronderstellingen opgetekend. Het hoofdstuk wordt afgesloten met het conceptueel model. In hoofdstuk drie, Methode en techniek, wordt de onderzoeksstrategie uitgewerkt waarna de dataverzameling en – analyse toegelicht wordt. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. In hoofdstuk vier, Resultaten, worden de resultaten van het onderzoek uitgewerkt. Hierin worden de twee veronderstellingen uit het theoretisch kader toegelicht, het perspectief op innovatie en innovatievermogen van het leiderschapsperspectief en de rol van de bestuurder binnen het innovatievermogen. In hoofdstuk vijf staat de conclusie waar antwoord gegeven wordt gegeven op de onderzoeksvraag. In hoofdstuk zes wordt afgesloten met discussiepunten die betrekking hebben op het uitgevoerde onderzoek.

2. Theoretisch kader

Als eerste wordt in het theoretisch kader het concept innovatie uitgewerkt. Dit is een belangrijk concept bij het onderzoeken van innovatievermogen. Na de uitwerking van het concept innovatie wordt verder ingegaan op innovatievermogen, de organisatiecultuur en organisatiestructuur met betrekking tot innovatievermogen, gevolgd door de rol van bestuurders bij het innovatievermogen en wordt afgesloten met het conceptueel model dat het uitgangspunt is van het onderzoek.

2.1 Innovatie

Allereerst is het belangrijk te onderkennen dat in de literatuur veel overlap is tussen innovatie en veranderen (Teece, 2014). Teece, Pisano en Shuen (1997) beschrijven veranderen als: "het vermogen van een organisatie in interne- en externe competenties te integreren, op te bouwen en opnieuw te configureren, om snelle veranderingen in de omgeving op te pakken". Bij veranderen ligt de nadruk meer op het veranderen van een organisatie gedreven door de externe omgeving, terwijl bij innovatie de nadruk ligt op het veranderen van het aanbod van producten en processen intrinsiek gedreven (Helfat, Frinkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece & Winter, 2007).

Allereerst een aantal definities over innovatie die het meest in de literatuur worden gebruikt. Thompson (1965) schreef een van de oudste bekende werken met betrekking tot innovatie. Hij licht innovatie toe als het genereren, aanvaarden en implementeren van nieuwe ideeën, processen, producten of diensten. Hierin stelt Thompson (1965) dat innovatie gaat om het creëren of implementeren van iets nieuws. Een meer hedendaagse interpretatie van innovatie van Baregheh, Rowley en Sambrook (2009) stelt hetzelfde concept van een nieuw idee, proces, product of dienst, maar zij gebruiken in hun definitie expliciet "nieuw voor de organisatie". De insteek van Baregheh, et al. (2009) is niet nieuw, Damanpour (1996) gebruikte al eerder eenzelfde kijk: het in gebruiken nemen van een nieuw idee of gedrag in de adopterende organisatie. Innovatie is het genereren en implementeren van nieuwe ideeën, processen, producten of diensten die nieuw zijn voor de organisatie en toegevoegde waarde voor de organisatie hebben (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017). Deze definitie van innovatie wordt verder in het onderzoek gebruikt, omdat deze zowel het deel van nieuwe ideeën, processen, producten en diensten voor de organisatie die het gebruikt bevat als ook toegevoegde waarde voor de organisatie

Naast het verschil in definities is er geen grote verscheidenheid aan onderzoeksonderwerpen met betrekkingen tot innovatie. Zo wordt grofweg onderscheid gemaakt in drie onderwerpen op drie verschillende vlakken: 1) Onderscheid dat gemaakt wordt in het soort innovatie, namelijk product-, proces- en systeeminnovatie (Tidd, 2001) en een nog uitgebreider onderscheid, product-, proces-, organisatorisch-, management, productie-, marketing- en service innovatie (Trott, 2012). 2) De mate van verandering over tijd, namelijk radicale en incrementele innovatie (Omachonu & Einspruch, 2010). 3) Daarnaast is er nog het verschil in uitkomst van innovatie, namelijk het meten van de hoeveelheid innovaties, bijvoorbeeld hoeveelheid aan licenties, het percentage dat wordt uitgegeven aan innovatie in een begroting en de kwaliteit die het bijdraagt aan de organisatieverandering (Gosselink & Winne, 1991; Chen & Muller, 2010).

Zoals aangehaald in de inleiding schiet het binnen Defensie tekort aan het tijdig erkennen van nieuwe ontwikkelingen, het niet juist selecteren van nieuwe ontwikkelingen en te weinig experimenteren. Al deze facetten zijn terug te leiden naar verschillende fasen van het innovatieproces, zoals deze vaak onderscheiden worden. Het innovatieproces is te onderscheiden in: initiatie, adoptie en implantatie (Damanpour & Schneider, 2006). Dit proces is slechts een voorbeeld van een chronologisch proces. De praktijk leert dat innovatie ook een minder voorspelbaar proces kan zijn en dat juist gezocht wordt naar alternatieve manieren van innovatie opstarten (Janssen, 2016). Echter zal het innovatieproces in dit onderzoek onderbelicht blijven, omdat dit onderzoek gericht is op de rol die voor bestuurders is weggelegd om het innovatievermogen te beïnvloeden. Om te kunnen innoveren heeft een organisatie innovatievermogen nodig. Het concept innovatievermogen wordt in de volgende paragraaf uitgediept.

2.2 Innovatievermogen

Porter (1985) ziet het innovatievermogen van een organisatie als één van de belangrijkste kenmerken die een organisatie onderscheid van zijn concurrenten. Voor kleine- en grote bedrijven en voor zowel nieuwe- als al lang bestaande bedrijven is het belangrijk om processen en output continue te verbeteren en veranderen (Porter, 1985). Innovatie en innovatievermogen vinden hun oorsprong in de private sector. In de private sector wordt innovatie als noodzaak gezien om concurrentievoordeel te behalen en hebben organisaties geen bestaansrecht wanneer ze niet over innovatievermogen beschikken (Albury, 2005). In de publieke sector worden innovatie en het innovatievermogen van een organisatie gebruikt om

efficiënter en effectiever te zijn en om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren (Albury, 2005). In de publieke sector zal namelijk geen concurrentie met betrekking tot klanten plaatsvinden, omdat burgers gedwongen zijn om diensten af te nemen bij deze organisaties. In het geval van een militaire organisatie is klanttevredenheid een moeilijke parameter om te meten, omdat het voor burgers niet direct voelbaar is. In zo'n geval wordt gesproken over een veiligheidsgevoel.

Zoals de woorden ook aangeven bestaat een overlap tussen innovatie en innovatievermogen. In de vorige paragraaf is innovatie in dit onderzoek gedefinieerd aan de hand van de definitie van Johnson, et al. (2017). Zij definiëren innovatie als het genereren en implementeren van nieuwe ideeën, processen, producten of diensten die een toegevoegde waarde voor de organisatie hebben. Deze definitie komt overeen met definities van Baregheh, et al. (2009) en Damanpour (1996). Narcizo et al. (2017) hebben geconcludeerd dat er in totaal negentien verschillende definities van innovatievermogen te clusteren zijn. Algemene definities worden gehanteerd door verschillende onderzoekers zoals Aas en Breunig (2017) die innovatievermogen definiëren als het vermogen van een organisatie om nieuwe ideeën te identificeren en deze om te kunnen zetten in nieuwe of verbeterde producten, diensten of processen. Haldma, Nasi, Grossi, Saunila en Ukko (2012) definiëren innovatievermogen als het potentieel om te innoveren. Lerro, Linzalone en Schiuma (2009) definiëren innovatievermogen meer gespecificeerd als het vermogen om kennis en ideeën continu om te kunnen zetten in nieuwe producten, processen en systemen ten behoeve van de organisatie. Brouwer en De Jong (1999) stellen dat het innovatievermogen van een organisatie de potentie van een organisatie is om het hele traject van het innovatieproces te doorlopen. Net als eerder aangegeven wordt innovatievermogen meetbaar gemaakt aan de hand van de hoeveelheid output in plaats van het begrijpen van het concept innovatievermogen. Al deze definities zijn voorbeelden van hoe een organisatie zich richt op innovatie, echter geeft geen enkele van deze definities aan hoe organisaties invulling geven aan innovatievermogen.

Er zijn verschillende elementen die invloed hebben op het innovatievermogen van een organisatie. Lawson en Samson (2001) stellen dat een organisatie bestaat uit negen elementen die invloed hebben op het innovatievermogen van deze organisatie: visie, competentiebasis, organisatorische intelligentie, creativiteit, ideeënbeheer, organisatiestructuur, cultuur, klimaat en technologiemanagement. Brouwer en De Jong (1999) hebben een vergelijkbare kijk op de componenten die invloed hebben op het innovatievermogen van een organisatie: personeelskarakteristieken, strategie, cultuur, structuur, bedrijfsmiddelen, netwerkactiviteiten, bedrijfskarakteristieken, innovatieve infrastructuur en marktkarakteristieken. Terziovski

(2007) stelt dat er slechts twee categorieën zijn die invloed hebben op het innovatievermogen van een organisatie: samenwerken en kennisoverdracht. Volgens De Jong et al. (2001) komen innovaties voort uit kennis, kwaliteit, creativiteit, motivatie, ambitie en prestatiemogelijkheden van de medewerkers in een organisatie. In de opsommingen van Lawson en Samson (2001) en Brouwer en De Jong (1999) aan de ene kant zijn vooral bedrijfskundige aspecten terug te vinden die invloed hebben op het innovatievermogen. De opsomming van Terziovski (2007) en De Jong et al. (2001) aan de andere kant legt meer de nadruk op de personele dimensie en geeft daarmee aan dat de personele dimensie voor hen het belangrijkste element is, dat invloed heeft op het innovatievermogen van een organisatie.

Samengevat maken verschillende studies geen duidelijk onderscheid tussen innovatievermogen als construct in een organisatie en de uitkomst van innovatievermogen. In verschillende studies naar innovatievermogen zijn verschillende benaderingen onderzocht en daarmee verschillende kenmerken als beïnvloedbare elementen onderscheiden. Om meer theoretisch inzicht te krijgen in innovatievermogen is het van belang om dit begrip vanuit verschillende hoeken te bekijken (Ruvio, Shoham, Vigoda-Gador & Schwabsky, 2014). In de literatuur zijn zowel bedrijfskundige-, culturele-, sociale- en strategische aspecten terug te vinden als factoren die invloed hebben op het innovatievermogen. Door het ontbreken van een leiderschapsperspectief van innovatievermogen in de literatuur en het ontbreken van praktische invulling van de literatuur focust dit onderzoek zich op het conceptualiseren van innovatievermogen door de bestuurders binnen de organisatie zelf. Hiervoor is gekozen, omdat uit de literatuur blijkt dat het van belang is vanuit welke perspectief wordt gekeken naar innovatievermogen voor de conceptualisatie en invulling van het onderwerp.

Dit onderzoek richt zich op de beïnvloeding van het innovatievermogen via organisatiecultuur en –structuur. Samenvattend uit bovenstaande alinea is een onderscheid te maken tussen de culturele en bedrijfskundige aspecten. Onder culturele aspecten vallen de organisatiecultuur (Lawson & Samson, 2001; Brouwer & De Jong, 1999) maar ook motivatie en ambitie van medewerkers (De Jong, Kemp & Snel, 2001). Onder bedrijfskundige aspecten vallen de visie (Lawson & Samson, 2001), strategie (Brouwer & De Jong, 1999), organisatiestructuur (Lawson & Samson, 2001; Brouwer & De Jong, 1999) maar ook de manier van samenwerken en kennisoverdracht (Terziovski, 2007). Kijkend naar culturele en bedrijfskundige aspecten zal inzichtelijk moeten worden gemaakt op welke manier een bestuurder binnen CLSK hier invloed op kan uitoefenen op de organisatiecultuur en –structuur zoals Damanpour en Schneider (2006) ook de verdeling maakten. Bestuurders bepalen volgens hen de strategische doelen, de inrichting van de organisatie, de cultuur,

normen en waarden en zij kunnen medewerkers beïnvloeden om gewenste eigenschappen voor innovatie te vertonen (Damanpour & Schneider, 2006).

2.3 Organisatiecultuur als aspect van innovatievermogen

Verschillende onderzoekers benaderen innovatievermogen enkel als een cultureel concept in organisaties (Ruvio et al., 2014; Hult et al., 2004). Ruvio et al. (2014) stelt vijf culturele aspecten die invloed hebben op het innovatievermogen, namelijk creativiteit, risico durven nemen, oriënteren op de toekomst, open staan voor veranderingen en pro-activiteit. De gedraging van bestuurders, zoals het open staan voor nieuwe ideeën die hen aangedragen worden en aanjagen van nieuwe manieren van werken, worden genoemd als gedragingen die positief invloed hebben op het innovatievermogen als cultuurconcept. Bij deze culturele aspecten om na te jagen wordt vanuit het leiderschapspectief bekeken hoe deze gestimuleerd worden. Hierbij is de manier van beïnvloeden afhankelijk van de conceptualisering die de bestuurder aan innovatievermogen geeft. Wanneer bestuurders hun medewerkers zich laten oriënteren op leren, ontwikkelen deze medewerkers nieuwe kennis en inzichten. Deze kennis en inzichten wordt deels door eigen motivatie en ambitie gevormd en deels door de waarden en normen van de organisatie (Hult et al., 2004). Hiermee heeft de beïnvloeding door bestuurders op het concept cultuur invloed op het innovatievermogen van de organisatie.

2.4 Organisatiestructuur als aspect van innovatievermogen

Een organisatiestructuur wordt gedefinieerd als de manier waarop taken worden verdeeld en de manier waarop deze taken worden gecoördineerd (Mintzberg, 2013). De organisatiestructuur heeft een significant impact op het innovatievermogen van een organisatie (O'Reilly & Tushman, 2004; Trott, 2008). Het eerste onderscheidende kenmerk die van invloed is op het innovatievermogen van een organisatie, is centralisatie of decentralisatie van de organisatie. Over het algemeen wordt gesteld dat organisaties die sterk gedecentraliseerd zijn, over een groter innovatievermogen beschikken dan organisaties die gecentraliseerd zijn (Damanpour, 1991; Damanpour, 1996). Centralisatie heeft een negatieve invloed op het innovatievermogen, omdat minder participatie en betrokkenheid van werknemers wordt verwacht, aangezien innovatie top-down wordt opgelegd. Medewerkers beschikken dan over te beperkte informatie om innovatie belangrijk te vinden (Mintzberg, 2013). Met deze constatering kan worden gesteld dat wanneer sprake is van centralisatie er

minder participatie en betrokkenheid van medewerkers wordt verwacht. Daarmee is ook de informatiepositie van de medewerkers kleiner en zal het stimuleren van oriënteren op leren minder nut hebben, omdat meedoen en meedenken in de organisatie niet van hen verwacht wordt en niet mogelijk is.

Naast centralisatie of decentralisatie heeft de samenstelling van afdelingen en teams ook invloed op het innovatievermogen van een organisatie (O'Reilly & Tushman, 2004). Structuren als cross functioneel, unsupported teams en ambidextrous hebben een positief effect op het innovatievermogen van een organisatie. Dit komt omdat in deze structuur verschillende perspectieven worden samengebracht om samen te werken (O'Reilly & Tushman, 2004). Cross functionele teams zijn teams die bestaan uit leden afkomstig van verschillende afdelingen die op hetzelfde hiërarchische niveau zitten. Deze teams opereren in de bestaande organisatie en buiten de bestaande hiërarchie. Unsupported teams opereren buiten de bestaande organisatie en buiten de bestaande hiërarchie. Als laatste de ambidextrous structuur. Deze kent een nieuwe afdeling die buiten de bestaande afdelingen valt. Hierdoor is het de bedoeling dat nieuwe culturen en structuren ontstaan die invloed kunnen hebben op de bestaande afdelingen (O'Reilly & Tushman, 2004).

Naast de structuur, gecentraliseerde- of gedecentraliseerde organisatie, en de samenstelling van de afdelingen of teams is de omvang van de organisatie van belang voor het innovatievermogen. Thompson (1965) geeft aan dat wanneer een organisatie groter wordt, deze vaker de neiging heeft om bureaucratische vormen aan te nemen. Dat betekent volgens Thompson (1965) dat de groei ten koste gaat van het innovatievermogen. Tegenover Thompson (1965) staat de opvatting dat de grootte van de organisatie juist positieve invloed heeft op het innovatievermogen (Damanpour & Schneider, 2006). Zij stellen dat wanneer een organisatie groter is, zij over meer middelen beschikt om innovatie te stimuleren.

2.5 Rol bestuurder en innovatievermogen

Bestuurders hebben een grote invloed op het innovatievermogen van hun organisatie (Damanpour & Schneider, 2006). Bestuurders bepalen de strategische doelen, de inrichting van de organisatie, de cultuur, normen en waarden en zij kunnen medewerkers beïnvloeden om gewenste eigenschappen voor innovatie te vertonen (Damanpour & Schneider, 2006). Hiermee hebben bestuurders direct invloed op het innovatievermogen van een organisatie en in de praktijk geven zij invulling aan dit onderwerp. Doordat bestuurders en een onderliggende laag leidinggevenden een positieve houding hebben tegenover innovatie voelen

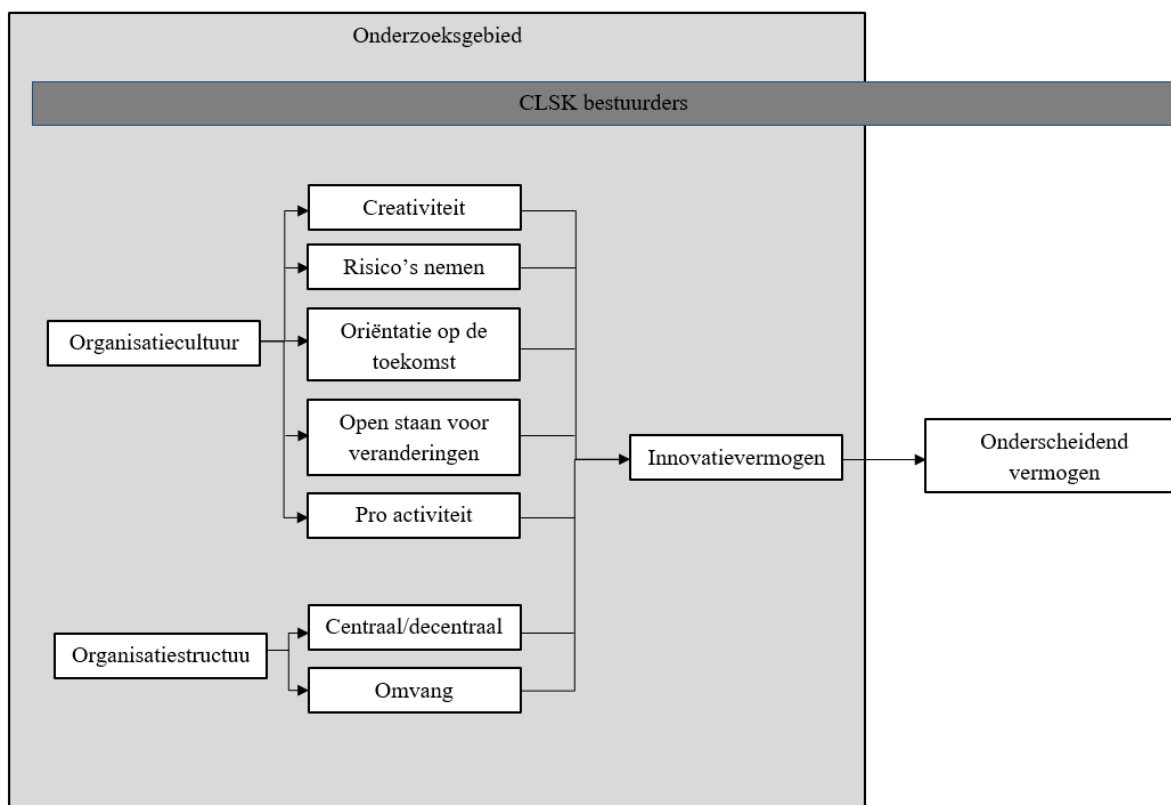
medewerkers zich gesteund. Door deze invloed van bestuurders zijn zij voorwaardenscheppend voor het innovatievermogen van de organisatie.

Zoals in paragraaf 2.3 aangehaald wordt innovatievermogen als een cultureel concept beschouwd, waarbij cultuur wordt gezien als concept dat aangejaagd kan worden. Dit kan door middel van creativiteit, risico nemen, oriënteren op de toekomst, open staan voor veranderingen en pro-activiteit (Ruvio, et al., 2014).

Zoals in paragraaf 2.4 aangehaald heeft de organisatiestructuur een significant impact op het innovatievermogen van een organisatie (O'Reilly & Tushman, 2004; Trott, 2008). Door te kiezen voor andere structuren, zoals aangehaald in paragraaf 2.4, zijn bestuurders in de mogelijkheid om in een team, afdeling of heel organisatieverband structuren aan te passen naar de ideale structuur die de situatie vraagt.

2.6 Conceptueel model

Onderstaand conceptueel model geeft een overzicht van de gevonden theorie en de onderzoeksafbakening. Allereerst is het goed om op te merken dat de CLSK-bestuurder boven het gehele proces van aspecten van innovatievermogen staat. Dit komt, zoals ook in de theorie aangegeven, omdat de CLSK-bestuurder verantwoordelijk is voor het gehele proces. Zij zijn verantwoordelijk voor het inrichten van de organisatiecultuur en –structuur, voor het stimuleren van bepaalde gedragingen in de organisatie en hebben daarmee invloed op het innovatievermogen van de organisatie. Uit de literatuur is gebleken dat het concept innovatievermogen verschillende conceptualisaties kent. Bij deze verschillende conceptualisatie zijn verschillende factoren die invloed op het innovatievermogen hebben inzichtelijk gemaakt. De invulling van deze conceptualisatie en factoren die invloed hebben is afhankelijk vanuit welke dimensie de onderzoeker naar het onderwerp kijkt. Allereerst zal het concept innovatievermogen van de CLSK-bestuurder onderzocht moeten worden. Dit begrip staat daarom centraal in het proces. Zoals in het theoretisch kader aangegeven zal worden gekeken op welke manier CLKS-bestuurders de organisatiecultuur en –structuur proberen te beïnvloeden om zo het innovatievermogen te vergroten.



Figuur 1. Conceptueel model

3. Methode en techniek

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksstrategie uitgewerkt, waarna de manier van dataverzameling en – analyse wordt toegelicht. Er wordt aangegeven op basis waarvan de respondenten gekozen zijn en het hoofdstuk wordt afgesloten met de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

3.1 Onderzoeksontwerp

Dit onderzoek heeft als doel antwoord te geven op de onderzoeksvraag: Hoe wordt binnen CLSK vormgegeven aan innovatievermogen en hoe trachten CLSK-bestuurders dit via organisatiestructuur en –cultuur te beïnvloeden? Met het antwoord op deze onderzoeksvraag wordt aanvulling gegeven op reeds uitgevoerde onderzoeken omtrent het concept innovatievermogen. Het onderzoek is tweeledig, allereerst is onderzocht hoe in de praktijk innovatievermogen wordt vormgegeven vanuit het leiderschapsperspectief, vervolgens is er onderzocht hoe CLSK-bestuurders invloed uitoefenen op innovatievermogen via organisatiecultuur en –structuur. Dit wordt gedaan aan de hand van relaties die beschreven zijn in de literatuur. Met dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan het leiderschapsperspectief op innovatievermogen als concept en de invulling van de rol van bestuurders in de praktijk. De onderzoeksstrategie is om vanuit een gefundeerde theorie de vraagstelling te benaderen (Verschuren & Doorewaard, 2007). Dit komt omdat uit het theoretisch kader is gebleken, dat het concept innovatievermogen verschillende interpretaties kent, wat leidt tot verschillende kenmerken die invloed hebben op het innovatievermogen. In eerder onderzoek naar de conceptualisatie van innovatievermogen is het leiderschapsperspectief onderbelicht gebleven.

De uitvoering van een gefundeerde theoriebenadering is te karakteriseren als onderzoek doen om tot nieuwe inzichten te komen. In het geval van dit onderzoek is dat de toevoeging van het leiderschapsperspectief. Een van de kenmerken van een gefundeerd theoretisch onderzoek is het voortdurend met elkaar vergelijken van opgedane gegevens over het concept innovatievermogen. Bij gefundeerd theoretisch onderzoek is het van belang dat onderzoekstechnieken consequent gehanteerd worden (Verschuren & Doorewaard, 2007). Dit houdt voor dit onderzoek in dat de dataverzameling en –analyse op dezelfde manier worden uitgevoerd. Een verder uitwerking van de invulling hiervan in het onderzoek komt in de volgende paragraaf aan bod. Wat in het geval van het onderzoek gebeurd is op basis van de tweeledigheid van het onderzoek. In het eerste deel van het onderzoek met betrekking tot het

conceptualiseren van innovatievermogen is de vrijheid van definities behouden in de dataverzameling en –analyse. Het tweede deel van het onderzoek heeft plaatsgevonden op basis van opgedane theorieën over het beïnvloeden manieren van beïnvloeden via organisatiecultuur en –structuur.

3.2 Dataverzameling & analyse methode

Voor het verzamelen van de data met betrekking tot het conceptualiseren en invulling geven aan innovatievermogen door CLSK-bestuurders, is gebruikt gemaakt van semigestructureerde interviews. De semigestructureerde interviews zijn samengesteld aan de hand van een topiclijst en vragen die richting moeten geven aan de interviews. De topiclijst is terug te vinden in bijlage A. Hierin is getracht om het concept innovatievermogen zo vrij mogelijk te benaderen, waarin de structuur vooral is aangebracht op het beïnvloeden van innovatievermogen via organisatiecultuur en –structuur, zoals opgedaan in de theorie. De interviews zijn op individuele basis afgenomen, zodat zo min mogelijk gesprekken tussen de bestuurders onderling over het concept kon plaatsvinden. Op deze manier is het mogelijk om op ieder zijn individuele perceptie te verdiepen. Het was het doel om vooraf aan de interviews de respondenten zo min mogelijk informatie te geven over de vraagstelling. In eerste instantie hebben zij enkel de informatie gehad dat gesproken werd over innovatievermogen en de rol van hen als bestuurder binnen CLSK hierin. Door de druk van enkele bestuurders over de inhoud is toch gekozen is om de inhoud van het interview volledig te delen. De interviews hebben tussen de 60 en 90 minuten geduurd.

De interviews zijn woordelijk getranscribeerd, omdat het daarna mogelijk is om de tekst te analyseren en te coderen. Met woordelijk transcriberen wordt uitgeschreven wat gezegd wordt, stopwoorden, aarzelingen of denktijd wordt hierbij achterwege gelaten. De resultaten worden anoniem weergegeven. De quotes van de respondenten zijn genummerd, zodat de gedachtenpatronen van iedere respondent gevolgd kan worden. De volgorde van de respondentenlijst komt niet overeen met het nummer in de quotes. Het coderen van de data heeft in verschillende stappen plaatsgevonden. Allereerst is open gecodeerd. Dit betekent dat door de gehele interviews per hoofdthema codes worden gegeven aan tekstfragmenten. Hierna is overgegaan op axiaal coderen waarbij de codes vastgesteld bij open coderen met elkaar vergeleken zijn en samengevoegd worden binnen overkoepelende codes. Hierbij gaat het om het verder groeperen, sorteren en analyseren van de gevonden data. Het axiaal coderen is op verschillende momenten gedaan om zo eerdere data met latere data te vergelijken en

andersom. Als laatste stap is selectief coderen toegepast. Met het selectief coderen wordt betekenis gegeven aan de codes. In bijlage C is het coderingsschema opgenomen

3.3 Respondenten

De respondenten voor het interviews zijn geselecteerd aan de hand van een doelgerichte selectie steekproef. Het doel is niet om conclusies te generaliseren naar bestuurders de militaire organisatie. Dit komt omdat de conclusies afhankelijk zijn van de perceptie van innovatievermogen van de bestuurders. De respondenten vormen samen de LuMaRa, De respondenten zijn daarbij ook de directeur binnen hun eigen directie en zullen hierdoor ook getekend vanuit hun achtergrond naar het concept innovatievermogen kijken. De LuMaRa is het hoogste beslissingsorgaan binnen CLSK en daarmee verantwoordelijk voor de gehele organisatie. Door de late reactie van de directeur Operatie ontbreekt zijn visie in dit onderzoek. In bijlage B is de respondentenlijst opgenomen.

3.4 Validiteit & Betrouwbaarheid

Het is van belang dat het onderzoek betrouwbaar en valide is uitgevoerd. De betrouwbaarheid van een onderzoek houdt in dat wanneer het onderzoek herhaald wordt, de resultaten van dat onderzoek hetzelfde zullen zijn (Neuman, 2013). De betrouwbaarheid is bewaakt door het coderingsschema toe te voegen, zodat de data-analyse gevolgd kan worden. Daarbij heeft afwisseling plaatsgevonden tussen dataverzameling en data-analyse en is gekozen voor woordelijk transcriberen. De casus is zo volledig en transparant mogelijk beschreven, waardoor het mogelijk is om het onderzoek te herhalen. Hierbij dient echter wel de kanttekening gemaakt te worden dan gezien de relatief snelle wisselingen van functies in militaire organisaties, ongeveer rond de drie jaar wisselen militairen van functie, de samenstelling van de LuMaRa bij een herhaling van het onderzoek anders kan zijn.

De validiteit van een onderzoek gaat over de vraag of de onderzoeksmethoden die gebruikt zijn meten wat de onderzoeker beoogd had te meten (Neuman, 2013). Bij de validiteit wordt onderscheid gemaakt tussen interne- en externe validiteit (Bryman, 2012). Interne validiteit geeft antwoord op de vraag: in welke mate kunnen causale conclusies getrokken worden en alternatieve verklaringen uitgesloten worden (Bryman, 2012)? Dit is gewaarborgd door de omstandigheden voor alle interviews gelijk te houden. De interviews zijn alleen afgenomen via MS Teams en door het aandringen van enkele respondenten is met alle respondenten dezelfde informatie gedeeld. De externe validiteit heeft betrekking op de

generaliseerbaarheid van het onderzoek. Hiermee wordt bedoeld op het feit dat de eigenschappen die in de steekproef gevonden zijn gelden voor de gehele populatie. In het geval van een casestudy is het waarborgen van externe validiteit lastig omdat het gedetailleerde beschrijvingen van één case betreft, bestuurders in militaire organisaties. De topiclijst voor de interviews is samengesteld op basis van de opgedane literatuur.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Bij deze resultaten wordt de theorie uit het theoretisch kader aangehaald. De resultaten worden anoniem weergegeven. De quotes van de respondenten zijn genummerd, zodat de gedachtenpatronen van iedere respondent gevolgd kan worden. De volgorde van de respondentenlijst komt niet overeen met het nummer in de quotes. De transcripten zijn terug te vinden in bijlage D. Allereerst worden de twee veronderstellingen uit het theoretisch kader uitgewerkt, om vervolgens in te gaan op het perspectief met betrekking tot innovatie en innovatievermogen van CLSK-bestuurders. Daarna wordt ingegaan op cultuur- en structuur aspecten die zichtbaar zijn in de organisatie. Het hoofdstuk wordt afgesloten met hoe CLSK-bestuurders de cultuur en structuur aspecten trachten te beïnvloeden.

4.1 Veronderstellingen onderzoek

Dit onderzoek rust op twee veronderstellingen. De eerste veronderstelling: 1) Innovatievermogen is een belangrijk onderscheidingsmiddel voor organisaties en wordt in dit geval specifiek als middel gebruikt om vooruit te lopen op tegenstanders, zoals in de inleiding omschreven werd. Door de fluctuerende budgetten en taakstelling wordt dit soms als lastig ervaren. Deze aanname wordt onderschreven door verschillende bestuurders binnen CLSK. *‘Als je middelen niet voldoende zijn om de opdracht uit te voeren moeten we als Defensie wel beseffen dat zonder innovatie we gewoon niet toekomstbestendig zijn. Innovatievermogen is belangrijk voor ons als Defensie en als een kwestie van overleven. Bij ons is het fataal als je als Defensie niet meer in staat bent om Nederland te verdedigen en dat lijkt heel ver weg natuurlijk want Duitsland en België zijn natuurlijk niet onze vijanden. Maar goed er zijn natuurlijk wel manieren hoe je aangevallen kunt worden als land en daar zien we gewoon bijna wekelijks wel effecten van.’ (1)*

Naast het nationaal belang van innoveren als Krijgsmacht en Luchtmacht specifiek wordt ook de transitie naar de 5^e Generatie Luchtmacht aangehaald als drijfveer om meer met innovatie bezig te zijn. *‘Ik vind het voor mezelf wel een belangrijke drijfveer om op basis van de fase waarin we als Luchtmacht zitten, zeker te stellen dat we bewust bezig zijn met innovatie die daarvoor nodig is om het te laten slagen.’ (2)*

De tweede veronderstelling: 2) Bestuurders, de LuMaRa-leden, kunnen invloed uitoefenen binnen de organisatie en op medewerkers om het innovatievermogen van de organisatie te stimuleren. Deze veronderstelling is gebaseerd op Damanpour en Schneider

(2006) die stellen dat bestuurders in een grote mate invloed hebben op het innovatievermogen van de organisatie. Dit komt doordat bestuurders bepalen welke strategische doelen zij stellen, hoe de inrichting van de organisatie is, zij hebben invloed op de cultuur, de normen en waarden en hebben beïnvloedingstools om gewenst gedrag stimuleren (Damanpour & Schneider, 2006). Deze veronderstelling wordt voor een deel wel en een deel niet onderschreven. Het deel dat onderschreven wordt komt voort uit dat CLSK-bestuurders invloed hebben op de strategische doelen en inrichting van de organisatie zoals onderstaande quote aangeeft. *“Überhaupt het feit dat wij als organisatie een directie hebben die zich bezighoudt met innovatie en de andere kant informatie, maar is gefocust op innovatie, is natuurlijk een interessante. Dat betekent dat C-LSK het dermate belangrijk vindt dat hij daar gewoon capaciteit voor vrij kan maken.” (1) Het is altijd een balans vinden tussen op orde, sturen, duidelijkheid en transparantie versus ruimte laten voor creatieve oplossingen en we hebben allebei nodig. Dat we sturen op orde en dingen doen volgens de regelgeving. En tegelijkertijd is er ruimte nodig om naar problemen te kijken die we hebben en de uitdagingen waar we voor staan hoe we die zo creatief en innovatiemogelijk kunnen oplossen.” (4)*

Aan de andere kant ervaren CLSK-bestuurders invloed van buiten de Luchtmacht die drukt op hun bewegingsvrijheid. Met dit “buiten” wordt de Bestuursstaf bedoelt. *“Kijk, we hebben natuurlijk te maken met een vast eigen kader waar we binnen moeten blijven en je bent niet een bedrijf waar je gewoon zelf kan bepalen dat we 20 procent van onze budgetten en onze capaciteit gaan gebruiken voor veranderingen, voor innovatief vermogen. Dus dimensies als taakstellend budget, randvoorwaarden, besluitvorming, die hebben ook allemaal effect op innovatievermogen. Die liggen boven ons niveau en als daar de cultuur innovatie er niet is, die is er niet dat blijkt wel, terwijl het wel in de Defensie visie van 2035 staat.” (1)* Dus voor de bewegingsvrijheid in het zelf vaststellen van strategische doelen kan worden geconcludeerd dat CLSK-bestuurders tot in zekere mate geremd worden om daar in alle vrijheid in te sturen. Dit heeft te maken met de taak- en verantwoordelijkheidsverdelingen tussen de CDS en zijn Bestuursstaf en CLSK als organisatie.

De invloed die CLSK-bestuurders hebben op de cultuur, de normen en waarden is geringer. Hierover merkte respondent 3 de scheiding op tussen het uitvoeren van de operationele taken en de capaciteit van dezelfde medewerkers om innovatief te denken. *“Ik geloof ik dat wij vooral moeten kijken naar we nemen mensen aan op bepaalde kenmerken. En daarvan moeten we ons realiseren dat we onze mensen aannemen op een bepaalde mate van stabiliteit en behoud, en dat is ook logisch, want tijdens uitzendingen zoek je ook een bepaalde betrouwbaarheid en stabiliteit in onze mensen. Dus dat is niet gek dat we dat*

zoeken. Tegelijkertijd zeggen we tegen diezelfde mensen: doe eens innovatief en creatief. En de vraag is in hoeverre dat in het DNA van onze mensen zit. ” (4) Respondent 1 haalt eenzelfde personele en daarmee gekoppelde culturele dimensie aan: “Als je het over diversiteit hebt, daar bedoel ik niet alleen man-vrouw maar ook diversiteit in denken, beperken we ons vermogen om innovatief te kunnen zijn, dus niet in het vermogen om het om te zetten in water uit de kraan maar überhaupt in wat voor soort water je kunt bedenken. ” (1)

Op deze elementen hebben CLSK-bestuurders dus geringe invloed, omdat zij een organisatie zijn die aan de ene kant moet beschikken over stabiele medewerkers die passen in het dagelijkse stramien en ook bij operationele inzet. De ervaring leert de CLSK-bestuurders dat medewerkers die beschikken over deze capaciteiten vaak geen innovatieve denkkraft en -instelling hebben.

De laatste factor waar bestuurders invloed op kunnen uitoefenen volgens Damapour en Schneider (2006) zijn de beïnvloedingstools die bestuurders kunnen gebruiken om gewenst gedrag te stimuleren. CLSK-bestuurders gebruiken verschillende tools om het innovatievermogen van de organisatie te stimuleren. Deze tools om het gedrag te beïnvloeden worden in paragraaf 4.5 besproken.

In het onderzoek zijn twee veronderstellingen gedaan. 1) Dat innovatie een belangrijk onderscheidingsmiddel is voor organisaties en in dit geval specifiek als middel gebruikt wordt om vooruit te lopen op tegenstanders. Deze veronderstelling is gebaseerd op Porter (1985). En 2) bestuurders, de LuMaRa-leden, kunnen invloed uitoefenen binnen de organisatie en op medewerkers om het innovatievermogen van de organisatie te stimuleren. Deze veronderstelling is gebaseerd op Damanpour & Schneider (2006).

Veronderstelling 1 wordt onderschreven door de CLSK-bestuurders. Veronderstelling 2 wordt deels onderschreven door de CLSK-bestuurders. CLSK-bestuurders hebben de mogelijkheid om zelf hun strategische doelen vast te stellen en hun organisatie in te richten. Echter ervaren zij veel belemmeringen van externe partijen, de Bestuursstaf. De kaders en randvoorwaarden die CLSK vanuit de Bestuursstaf opgelegd krijgt sluiten niet aan bij de innovatieve ambitie van CLSK waardoor zij geremd worden in hun vermogen. Daarnaast is CLSK een operationeel commando dat in zijn personeelsbestand niet de capaciteiten heeft die de organisatie zoekt om het innovatievermogen makkelijk te sturen. Aan de andere kant hebben CLSK-bestuurders de reikwijdte om verschillende tools te gebruiken om bepaald gedag te stimuleren. Deze tools zullen in paragraaf 4.5 aan bod komen.

Figuur 2. Deelconclusie veronderstelling onderzoek

4.2 Perspectief op innovatie en innovatievermogen

4.2.1 Innovatie. Zoals aangegeven in het theoretisch kader zijn er verschillende definities voor innovatie en innovatievermogen. De manier waarop de definities tot stand komen is afhankelijk vanuit het perspectief dat de onderzoeker naar het concept kijkt. Het concept innovatie ligt daarin ten grondslag aan het begrip innovatievermogen. De definitie uit het theoretisch kader die in dit onderzoek gebruikt wordt voor innovatie is die van Johnson, et al. (2017). Innovatie is het genereren en implementeren van nieuwe ideeën, processen, producten of diensten die nieuw zijn voor de organisatie en toegevoegde waarde voor de organisatie hebben. Respondent 1 omschrijft innovatie als: *‘Innovatie is voor mij echt gewoon nieuwe ideeën. Maar voor mij is een innovatie dat vooral in de hoek van waar I&I zich mee bezighoudt, is echt gewoon onze structuur en cultuur aanpassen en daar ben ik niet dagelijks mee bezig. Maar als je vraagt ben je dagelijks bezig met veranderen en als je dat gewoon bij innovaties zou opvatten, ja dan ben ik daar wel mee bezig.’* Respondent 3

omschrijft innovatie als: *‘Ik geloof dat iets pas echt een innovatie is als het ook zichtbaar een verbetering oplevert en fundamenteel anders is. Dus die combinatie van dingen op een fundamentele manier anders doen met iets wat merkbaar is. Ik ben een beetje wars van meetbaar want ik vind dat je niet alles altijd even makkelijk meetbaar kan maken maar daarmee is het niet altijd minder relevant als het minder concreet meetbaar is. Merkbaar is iets ruimer dan meetbaar. Maar dat het daadwerkelijk een resultaat oplevert dan vind ik dat je het over innovatie hebt.’* Ook respondent 2 gaf aan dat het proberen te ontdekken van nieuwe dingen belangrijk is, maar dat als het niet toegepast kan worden wat tot een verandering of verbetering leidt, dit tot niets leidt voor de organisatie. Respondent 2 introduceert in zijn voorbeelden innovatie als oplossing voor de problemen in de organisatie op een incrementeel vlak. *‘Dus hebben we scherp welke problemen we willen oplossen? Maken dat concreet en zorgen we dat er op afzienbare tijd een oplossing ligt en dat we kunnen aantonen dat het probleem opgelost is. Dat we naar het next level zijn gegaan op dat stukje van het proces of keten.’* Respondent 5 introduceerde in zijn voorbeelden het deel ‘nieuw voor de organisatie’ binnen het concept innovatie. Daarbij maakt hij een onderscheid tussen het daadwerkelijk introduceren van technologische innovaties en de manier van werken en denken van medewerkers met deze innovaties. Dit is een interessante waarneming, waarvan af te leiden is dat voor hem iets pas een innovatie is als deze ook daadwerkelijk een verandering te weg brengt in het denk- en werkpatroon van medewerkers. Dit sluit aan bij het denkpatroon van respondent 2 die onderscheid maakt tussen technische innovaties en innovaties in de manier van werken.

Ook in de interpretaties van de CLSK-bestuurders zijn verschillende uitgangspunten zichtbaar. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen het soort innovatie dat Tidd (2001) omschreef, namelijk proces-, product- en systeem innovatie. CLSK-bestuurders neigen innovatie vooral toe te schrijven aan het introduceren van producten met daaraan gekoppeld dat het product moet leiden tot een kwalitatieve bijdrage voor de organisatie. In de gesprekken is duidelijk geworden dat voor vier van de vijf bestuurders deze koppeling tussen een kwalitatieve bijdrage voor de organisatie voorwaardelijk is voor het introduceren van een innovatie concept. Naast één respondent spreken CLSK-bestuurders niet expliciet over radicale of incrementele veranderingen maar geven vooral aan dat iedere verandering bijdraagt waar insinueert dat zij vooral gericht zijn om incrementele innovaties. Het middelste deel van de definitie die gehanteerd is in het theoretisch kader met betrekking tot ‘nieuw voor de organisatie’ wordt benadrukt door CLSK-bestuurders. CLSK-bestuurders zijn zich ervan bewust dat zij op dit moment niet de capaciteit in de organisatie hebben om zelf tot nieuwe producten te komen. Echter door samen te werken met onderzoeksinstituten en universiteiten proberen zij dit gat op te vangen.

Figuur 3. Deelconclusie innovatie

4.2.2 Innovatievermogen. Alle CLSK-bestuurders gaven aan dat innovatie een belangrijk thema is voor de organisatie en voor sommige ook een persoonlijke drijfveer. Echter wordt ook door hen aangegeven dat innovatie een thema is dat bij hen dagelijks op de agenda staat en zij hierover praten. Echter gebruikt het merendeel het concept innovatievermogen niet als organisatiekenmerk. CLSK-bestuurders hebben de neiging om verzeilt te raken in de uitkomsten van innovatieve toepassingen op hun werk, de technische kant zoals respondent 1 dit onderschrijven met *‘we zijn meer bezig met het introduceren van nieuwe technologie’*. Een brug die veel gebruikt wordt door CLSK-bestuurders tussen innovatie en innovatievermogen sluit aan op de toepassing van innovatieve producten, initiëren en afdelingen die verantwoordelijk zijn voor innovaties op te sporen en te implementeren. *‘Ik denk dat wij nu vooral praten over innovatie en niet zozeer over innovatievermogen. Als we praten over innovatie, ook in de LuMaRa, in het CSB of in het directieurenberaad of wat dan ook, dan praten we heel veel over data science, digitale toepassing, over producten, dus over dingen die grijpbaar zijn... Ik vind innovatievermogen, en dat vloeit eigenlijk voort uit hoe ik over innovatie denk, enerzijds het vermogen om dingen*

fundamenteel ander te zien, om fundamenteel anders te denken over hoe we dingen doen. Dus echt een hele andere invalshoek kiezen, of een hele andere benadering of een hele andere manier. Dat is één. In hoeverre zijn, en dat zit in mensen, in hoeverre zijn mensen in staat om dingen op meerdere manieren te bekijken of meerdere oplossingen voor een probleem te bedenken. Dat is een aspect van innovatievermogen. Een ander belangrijk aspect is dat van als je dan anders denkt en als je dan in andere mogelijkheden en oplossingen denkt, ben je dan ook in staat om die om te zetten in een toepassing?’ (3) In deze quote wordt het samenspel tussen innovatie en innovatievermogen zichtbaar. Respondent 3 haalt hier twee aspecten die van belang zijn. Allereerst het vermogen van de medewerker om op meerdere manieren te kunnen doen. Als tweede om het vermogen om een mogelijkheid of oplossing om te zetten in iets toepasbaar voor de organisatie. Hierin is de verwijzing die alle CLSK-bestuurders doen met betrekking tot de kwalitatief toepasbaarheid voor de organisatie terug te vinden. Respondent 4 zoekt het innovatievermogen vooral in de personele component:

‘Innovatievermogen is het vermogen om te innoveren, of het in je DNA zit of je ermee geboren bent of je er wakker gemaakt voor kan worden of je het voelt of je erin geïnteresseerd bent of je je best doet. Ik geloof dat wij vooral moeten kijken naar dat we mensen aannemen op bepaalde kenmerken.’ Respondent 5 haalt het personele concept aan bij innovatievermogen. Waarbij het verschil tussen innovatie en innovatievermogen uitgelegd wordt aan de hand van het introduceren van nieuwe technologieën als innovatie en het *‘in onze hoofden moet landen dat we er iets mee moeten doen’* (5) als innovatievermogen.

‘Het hebben van ideeën betekent niet dat we als organisatie innovatievermogen hebben. Het kunnen uitvoeren van ideeën, maar ook het toetsten voordat je je idee gaat uitvoeren. Het idee moet uiteindelijk tot een andere organisatie leiden, of dat structureel of cultureel is maakt niet uit. Innovatievermogen is echt het vermogen om dat om te kunnen zetten, om dingen te generen, maar ook om te zetten in tastbare, laat ik het toch maar producten noemen.’ (1) In de verklaring van innovatievermogen, die conceptueel begint, wordt in verdere uitleg, net als in het theoretisch kader, verklaringen of kenmerken of uitingen van innovatievermogen gegeven. Dit sluit aan bij het onderkende probleem in het theoretisch kader dat bij het conceptualiseren van innovatievermogen een directe link zit met kenmerken die invloed op het innovatievermogen hebben. In de conceptualisering van innovatievermogen wordt een onderscheid gemaakt tussen innovatievermogen op organisatieniveau en innovatievermogen op individueel niveau. In het personele aspect dat door alle CLSK-bestuurders aangehaald wordt, zit het individuele aspect van innovatievermogen verweven. De invalshoek die hierin door de CLSK-bestuurders aangegeven wordt, in paragraaf 4.1 aan

bod gekomen, is dat innovatief vermogen en creativiteit en de capaciteit hebben tot anders denken in medewerkers zit. Respondent 4 neemt hierover de meest uitgesproken stelling in: *“Dat zit in je DNA, Je kunt wel tegen iemand zeggen: leer eens met de schroevendraaiers dit doen. Je kunt een vaardigheid aanleren. Je kunt iemand niet leren innovatief te zijn, die dat niet is. Dat zit vast aan je creativiteit, dat zit in je DNA. Dat is wel of niet wakker gemaakt om daar iets mee te doen. Maar iemand wiens hoofd gewoon niet zo gewired is, kan je steeds gaan roepen: doe eens innovatief of denk eens creatief. Maar dat is niet voor iedereen weggelegd.”* De afwezigheid van deze kwaliteit bij medewerkers wordt niet als een probleem ervaren. *“En gelukkig maar want er is ook niet een wereld die erop zit te wachten dat iedereen altijd alleen maar creatief is.”* (4). Hierover waren verschillende respondenten het eens. *“Het is wel goed om denk ik te beseffen dat om innovatie te laten slagen je beide nodig hebt. Je hebt niet alleen maar lui nodig met nieuwe ideeën en innovatief denken, je hebt ook lui nodig die je voetjes pakken en je op aarde zetten... Dat zijn de doeners, dat zijn de mensen die zorgen dat de business door loopt, wat ook nodig is.”* (2)

In zowel de beschrijvingen van innovatie als innovatievermogen worden gerelateerde termen, zoals veranderen en verandervermogen, vaak gebruikt. Termen als veranderen, adaptieve krijgsmacht en wendbaar optreden komen terug in zowel de Defensie visie 2035 en in het CMP van CLSK (Ministerie van Defensie, 2020; Staf CLSK, 2019). Door deze termen los te benoemen en bestuurders die aangegeven dat zij minimaal bezig zijn met het innovatievermogen, maakt duidelijk dat zij een andere betekenis geven aan deze termen dan aan innovatievermogen. Deze scheiding in termen die wordt gebruikt komt voort uit de manier van reageren van de organisatie op haar omgeving. Innovatievermogen wordt door de CLSK-bestuurders meer gezien als een houding die de organisatie moet hebben om in te kunnen spelen op ontwikkelingen buiten de organisatie. Terwijl termen als veranderen, adaptieve krijgsmacht en wendbaar optreden zich laten karakteriseren door het reageren van de organisatie op externe ontwikkelingen, waaraan de organisatie zich moet aanpassen.

Zoals in het theoretisch kader aangegeven hebben de studies van innovatievermogen verschillende benaderingen en daarmee verschillende kenmerken als beïnvloedbare elementen onderscheiden. Ook CLSK-bestuurders vinden het lastig om innovatievermogen te conceptualiseren en belanden in het benoemen van kenmerken die invloed hebben op het innovatievermogen. Het personele kenmerk en de daaraan hangende culturele kenmerken zijn hierin het meest expliciet te herkennen.

Een tweede constatering is het verschil tussen innovatie en innovatievermogen als concepten, waarbij innovatie vooral gekenmerkt wordt door het in gebruik nemen of tot stand laten komen van een nieuw product. Bij het concept innovatievermogen wordt het personele kenmerk toegevoegd aan het eerder vastgestelde concept van innovatie. Hieruit is te ontleden dat voor CLSK-bestuurders het innovatievermogen van de organisatie vooral wordt bepaald door de kunde van zijn medewerkers.

Figuur 4. Deelconclusie innovatievermogen

4.3 Innovatievermogen en cultuur

Verschillende onderzoekers benaderen innovatievermogen als enkel een cultureel concept in organisaties (Ruvio et al., 2014; Hult et al., 2004). CLSK-bestuurders ervaren cultuur ook als een concept dat een hoge mate van invloed heeft op het innovatievermogen van de organisatie. Aan de van de vijf culturele aspecten van Ruvio et al. (2014) wordt er bekeken of en in welke mate deze aspecten invloed hebben om in paragraaf 4.5 in te gaan op welke manier CLSK-bestuurders deze aspecten trachten te beïnvloeden.

Onder creativiteit wordt ook wel verstaan anders tegen problemen aankijken, buiten de gebaande paden denken in oplossingen. *‘Maar ik probeer wel ik alles wat ik doe innovatief te denken. In de zin dat ik probeer echt andersoortige oplossing te vinden voor problemen die we niet opgelost krijgen op de gebruikelijke manier.’* (3)

Terugpakkend op de interpretatie van innovatievermogen van respondent 1 werd aangegeven dat: *‘Het hebben van ideeën betekent niet dat we als organisatie innovatievermogen hebben. Het kunnen uitvoeren van ideeën, maar ook het toetsten voordat je je idee gaat uitvoeren. Het idee moet uiteindelijk tot een andere organisatie leiden, of dat structureel of cultureel is maakt niet uit. Innovatievermogen is echt het vermogen om dat om te kunnen zetten, om dingen te generen, maar ook om te zetten in tastbare, laat ik het toch maar producten noemen... diversiteit in denken beperkt ons vermogen om innovatief te*

kunnen zijn, dus niet in het vermogen om het om te zetten in water uit de kraan maar überhaupt in wat voor soort water je kunt bedenken.’’

Echter is deze respondent van mening dat door het ontbreken van diversiteit aan medewerkers het innovatievermogen beperkt wordt. Hiermee wordt een koppeling gemaakt tussen creativiteit en diversiteit. Hij heeft het hier niet over het vermogen om tot oplossingen te komen maar hij heeft het juist over het vermogen om creatieve ideeën aan te dragen of op een andere manier te denken. De reden die hij hiervoor noemt, en die door verschillende CLSK-bestuurders benadrukt wordt, is het homogene personeelsbestand waarmee CLSK te maken heeft. Dit wordt veroorzaakt, zoals eerder aangegeven, doordat de organisatie in tijden van operationele inzet stabiele en behouden personeel nodig heeft. Daarnaast worden militairen via dezelfde opleidingen opgeleid en via dezelfde vereisten beoordeeld. Dit zorgt ervoor dat deze medewerkers door hetzelfde stramien worden geduwd en op dezelfde manier zijn gaan denken.

Tekenend voor de militaire organisatie is de mate waarin verantwoording afgelegd dient te worden. Deze verantwoording is terug te vinden in de rangen die militairen hebben maar ook in de bewegingsvrijheid en beslissingsvrijheid die een medewerker heeft. Door de hoge mate van formalisatie in deze vrijheden kan worden gesteld dat fouten voorkomen moeten worden. Hierdoor durven medewerkers minder risico's te nemen.

‘... dan betrapte ik mezelf erop dat in mijn hoofd het eerste dat gebeurde was: oh origineel idee. En het tweede dat er gebeurde was: dat ik dacht waarom zou het niet mogelijk zijn? Maar dan in een negatieve zin. Dacht ik dacht mag dit wel? Kan dat wel? Hebben we daar wel geld voor? Wat vinden andere daarvan? Gaan we hiermee voorbij aan regelgeving, dat je iets doet waarmee je niet compliant bent? Dus ik dacht heel erg in negatieve gevolgen... Want dat wil ik eigenlijk niet, dat remt je enorm in je creativiteit als je er op die manier op gereageerd. En toen dacht ik dat heeft ook wel te maken met ervaring. Dat je in het verleden dingen hebt geprobeerd waarbij je op de vingers werd getikt. Of waar bleek dat je daarmee een bepaalde regels overtrad waarvan je niet eens wist dat die überhaupt was... Dat is dan de angst, misschien doe ik wel iets dat niet mag. En word ik daar dan op afgerekend. Dat zit in ons systeem dat zelfs als mensen wel willen, als we echt wel out of the box willen denken en creatief willen zijn, dat ze daar wel last van hebben. Want ik merkte niet alleen bij mezelf ik merkte dat bij heel veel mensen. Dat dat invloed had. En dat zit hem natuurlijk ook in gedrag maar dat zit dan vooral in de cultuur van hoe ga je om met bepaald gedrag, hoe reageer je daar ook op als leiding. Welke gedrag beloon je? Hoe reageer je als er een keer iets fout gaat? Gaan we dan meteen zoeken naar de schuldige? Ja dat doen we nog steeds. En

we vinden nog steeds dat als er iemand iets doet wat fout afloopt, dan moet hij toch even verantwoording af kunnen leggen en dan bedoel ik echt op een negatieve manier. Dan moet hij toch komen uitleggen dat hij met een goed verhaal moet komen wil hij er goed mee weggkomen. Dus dan denk ik dat zit allemaal tussen je oren. Ja dat wil je niet, we zeggen allemaal fouten maken moet kunnen of van fouten maken leer je het meest, maar eigenlijk willen we helemaal niet dat er iets fout gaat. Want als er iets fout gaat moeten we dat weer gaan uitleggen aan de CDS of aan de minister. Dus we hebben echt wel nog steeds een cultuur waarin fouten worden bestraft. En waar mensen chagrijnig worden als er iets fout gaat. Ook al proberen we dat met zijn allen niet te doen, we doen het nog wel.’’ (3)

Oriënteren op de toekomst komt in zijn uiting terug om te kijken naar nieuwe oplossingen in plaats van terug te grijpen naar bestaande processen of denkpatronen. Respondent 2 refereert naar dit concept door te zeggen: *‘‘Voor andere manieren van werken moet je open voor staan en waar je naar opzoekt bent bespreken met elkaar.’’* Met de komst van de 5^e Generatie Luchtmacht is de focus op deze toekomst steeds duidelijker geworden. Hierin leeft binnen CLSK de cultuur dat om overmorgen gereed te zijn voor de oorlog, dat er morgen veranderd moet worden.

CLSK is een diverse organisatie die verdeeld is in verschillende onderdelen en rangen. Bij deze verschillende soorten mensen is er in verschillende mate aversie tegen veranderingen of open staan voor veranderingen. *‘‘Maar er zijn op de werkvloer ook best veel mensen die hebben zoiets van: ik vind het goed zoals het nu gaat, ik heb al zoveel verandering gezien ik ben daar wel klaar mee. Daar kan je van alles van vinden maar...¹ ook gewoon medewerkers die 's middags om half vijf een broodtrommel onder de snelbinders doen en fluitend naar huis toe fietsen. En nu kunnen wij wel heel elitair roepen: maar dat is niet goed hoor. Maar voor die medewerker is dat prima.’’* (5)

Het culturele aspect pro activiteit komt volgens de CLSK-bestuurders vooral terug in het begrip eigenaarschap. Hieronder valt het besef dat niet één iemand van innovatievermogen is maar ieder individu en de gehele organisatie samen. *‘‘...dat door de gehele organisatie begrepen wordt dat daarnaar gehandeld moet worden en dat mensen begrijpen dat ze zelf daarin een verantwoordelijkheid hebben om die bedoeling te realiseren.’’* (2) Met de bedoeling refererend naar waar de organisatie naar toe wil groeien. De proactieve houding gebeurt op allerlei plekken in de organisatie: *‘‘... af en toe word ik op een hele leuke manier*

¹ Deel van de tekst in weggelaten vanwege de anonimiteit van de respondenten.

verrast dat mensen met ideeën komen... Of als ik hoor dat mensen ineens bezig zijn met nieuwe technologieën ergens in het bedrijf.’’ (5)

CLSK-bestuurders ervaren een hoge mate van invloed van het concept cultuur op het innovatievermogen. In de creativiteit hebben CLSK-bestuurders het idee dat zij geremd worden op het innovatievermogen. De grootste reden hiervoor is het homogene personeelsbestand dat leidt tot hetzelfde denkende medewerkers. Het culturele aspect “risico durven te nemen” houdt verband met de hoge mate van verantwoording afleggen binnen de CLSK organisatie en naar externe partijen. Door deze hoge mate van verantwoording en de doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie wordt, volgens enkele CLSK-bestuurders, risicomijdend gedrag vertoond. Het cultuur aspect “oriënteren op de toekomst” is een aspect dat onderbelicht is gebleven in de data. Hierbij is wel aangegeven dat de 5^e Generatie Luchtmacht zijn focus heeft op de toekomst en dat er op nieuwe manieren gewerkt moet worden, maar hoe dit zijn weerslag vindt in de organisatie is niet duidelijk. Bij het culturele aspect “open staan voor verandering” is gebleken dat er grote verschillen bestaan tussen de medewerkers. Een groot deel van de medewerkers zit al langere tijd in dienst, waardoor zij verschillende veranderingen en innovatietrajecten hebben doorgemaakt, wat hen hiertegen wars kan hebben gemaakt. Als laatste wordt het culturele aspect “pro-activiteit” teruggevonden in ideeën die zich onder het oppervlakte bevinden. Dit gebeurt zowel op staf niveau als op onderdeelniveau.

Figuur 5. Deelconclusie innovatievermogen en cultuur

4.4 Innovatievermogen en structuur

O'Reilly en Tushman (2004) en Trott (2008) geven aan dat de organisatiestructuur een significante impact heeft op het innovatievermogen van een organisatie. CLSK-bestuurders gaven aan dat zij de structuur van de organisatie en de samenstelling van teams gebruiken om het innovatievermogen te vergroten. *‘Dat betekent wel dat je op een hele andere manier het werk moet organiseren... En ook het feit dat je eigenlijk minder in harkjes en formele organisaties denkt, onbekender. Omdat we de vorm van hiërarchie nodig hebben tijdens leven en dood inzet tijdens missies en dan moet het glashelder zijn hoe alles opgehangen is. Maar 90% die er niet over gaat, de vredesbedrijfsvoering, dan heb je het veel meer over elkaar*

vinden en afhankelijk van welk onderwerp met schillende multidisciplinaire teams te zorgen dat we iets tackelen en dat we een andere oplossing voorzien.’’ (2)

Het belang van loslaten van de bestaande hiërarchie wordt onderkend: *‘‘Dat is ook een steeds belangrijker wordend thema, dat we als team succesvol zijn. Dus we met een zo divers mogelijk team dan gaan werken aan een probleem en kijken hoe je tot een oplossing kunt komen. Dat kan dus betekenen dat je met teams van verschillende onderdelen en verschillende krijgsmachtdelen elkaar opzoekt... In die zin gaat dat dan zonder de hiërarchieën.’’ (2)* Dit sluit aan bij de invloed van de samenstelling van afdelingen en teams op het innovatievermogen van de organisatie.

Er wordt niet expliciet gesproken over centralisatie en decentralisatie door de CLSK-bestuurders. Echter zijn er twee onderwerpen die hierin de aandacht vragen. Allereerst de plaatsing van verantwoordelijkheid voor het innovatievermogen. CLSK-bestuurders gaven aan dat zij tot enige mate verantwoordelijk zijn om het innovatievermogen van de organisatie aan te jagen. Hiervoor hebben zij enkele gecentraliseerde elementen in stelling gebracht zoals een Directie Informatie & Innovatie (DI&I) en de Afdeling AIR. *‘‘Eigenlijk was het doel van AIR ook om het innovatievermogen van de organisatie te vergroten door mensen te triggeren om dingen ook op een andere manier te gaan doen.’’ (3)* Hierin hebben de CLSK-bestuurders tot in zekere mate voldaan aan hun verantwoordelijkheid en het belang van innovatievermogen voor de organisatie. Het doel van deze afdeling was duidelijk voor alle CLSK-bestuurders, het uiteindelijke resultaat werd echter niet door alle CLSK-bestuurders benadrukt. Ten tweede, doordat in de organisatie bepaalde afdelingen en groepen medewerkers de verantwoordelijkheid kregen om innovatievermogen aan te jagen, werd het eigenaarschap en de participatie van andere medewerkers weggenomen. Dat staat tegenover het feit dat CLSK-bestuurders eigenaarschap en innovatief vermogen karakteriseren als een kenmerk dat in hun medewerkers zit. Dit probleem is onderkend en om deze reden is een Directeur Informatie & Innovatie aangesteld, die op het hoogste niveau verantwoordelijk is als kartrekker en focus aangeven, maar moet zorgen dat eigenaarschap van iedereen is.

De grootte of groei van de organisatie is door alle CLSK-bestuurders niet genoemd als een factor die invloed heeft op het innovatievermogen. Wel kwamen bureaucratische elementen aan de orde die invloed hebben op het innovatievermogen van de organisatie. Deze waren echter niet afhankelijk van de grootte maar van de manier van denken van de organisatie. Een voorbeeld: *‘‘Als er twee Luchtmachters op het strand bij Scheveningen zijn en ik ga een uur later koffiedrinken en ik vraag aan de jonger hoe is het hier? Dan zeggen ze:’’ chaos, er is niets geregeld. We moeten alles op poten zetten en iedereen doet maar wat.’’*

En als ik over drie weken terugga en ik drink weer een bak koffie en ik zeg jongens hoe is het hier? Dan zeggen zeg: ‘‘We worden gek van de regelgeving.’’ Die ze dus zelf geschreven

CLSK-bestuurders gaven aan dat zij de structuur van de organisatie en de samenstelling van teams gebruiken om het innovatievermogen te vergroten. Hierin wordt onderkend dat het standaard denken in hiërarchieën niet past bij een organisatie die processen wil aanpassen of oplossen aan de hand van een multidimensionale aanpak. Hierbij wordt expliciet gesproken over het werken in teamverband, waarbij de invulling van de teams bepaald wordt door de casus die behandeld dient te worden. De invulling van innovatievermogen in de organisatie heeft op dit moment plaatsgevonden aan de hand van een gecentraliseerde aanpak. In de praktijk is dit terug te vinden in het aanstellen van een directeur Informatie & Innovatie en een afdeling AIR, die al meer dan vier jaar zijn inbedding in de organisatie vindt. De grootte of groei van de organisatie is door alle CLSK-bestuurders niet genoemd als een factor die invloed heeft op het innovatievermogen.

hebben in de afgelopen drie weken.’’ (5)

Figuur 6. Deelconclusie innovatievermogen en structuur

4.5 Rol van bestuurder en innovatievermogen

CLSK-bestuurders zien het als hun verantwoordelijkheid om het innovatievermogen van de organisatie te vergroten. Zij zijn niet altijd direct met dit onderwerp bezig in hun dagelijkse werkzaamheden, maar zien het belang van dit bespreekbaar maken wekelijks terug in de onderwerpen die op hun agenda staan. CLSK-bestuurders geven op verschillende manieren en op verschillende niveaus invulling aan hun rol. CLSK-bestuurders hebben twee rollen waarover zij unaniem hetzelfde denken: 1) Richten op het innovatievermogen en 2) CLSK-bestuurders zijn voorwaardenscheppend voor het innovatievermogen van hun medewerkers en de organisatie.

‘‘ Hoe krijg ik het nou in de hoofden van mensen? Dat zit wat mij betreft in de richting, ruimte en ruggensteun. Richting in de zin wat we weten waar we naartoe willen. Dat vind ik mijn verantwoordelijkheid om ze dat mee te geven... Ruimte is dat ze ook dingen mogen doen en dat ze ook dingen mogen pakken en dan ook dat ze dat zelf in hun beleving, in hun hoofd, ervaren dat dat ze ruimte hebben om initiatief te nemen. En de derde ruggensteun dat als het dan niet helemaal goed loopt, dan ook het vertrouwen hebben dat ik er niet voor

wordt afgetikt. Dat mensen denken: ik krijg waardering voor het feit dat ik iets heb geprobeerd, we gaan daarna als het niet is gelukt het op een andere manier proberen.’’ (5)

4.5.1 Richten op innovatievermogen. Zoals vaker aangehaald is het personele component voor CLSK-bestuurders een belangrijk component binnen het concept innovatievermogen. CLSK-bestuurders proberen het innovatievermogen van de organisatie te stimuleren door onderwerpen tastbaar te maken. Door de noodzaak en het nut van innovatievermogen duidelijk te maken proberen CLSK-bestuurders hun medewerkers anders tegen problemen aan te laten kijken of naar verbeteringen te zoeken in bestaande processen en werkzaamheden. *‘Ik denk het belangrijkste is, zorgen dat het goed levend blijft, het vuurtje goed opgestookt blijft door gewoon daarover het gesprek te voeren... Dan zit iedereen in zijn vierkante meter waar ze geen verandering in zien en denken: ja dat is mooi maar hoe wordt mijn werk daar leuker of beter van? Dat is vooral de kunst, het moet tastbaar en zichtbaar zijn. Innovatie moet leiden tot dingen, in die vierkante meter zichtbaar worden. Anders is het lastig om mensen mee te krijgen.’’ (2)*

4.5.2 Voorwaardenscheppend voor innovatievermogen. Aan de hand van de vijf culturele aspecten van Ruvio et al. (2014) wordt bekeken of en in welke mate CLSK-bestuurders trachten deze aspecten te beïnvloeden.

CLSK-bestuurders trachten creativiteit te beïnvloeden door het gesprek aan te gaan en door doorvragen tot de kern van het probleem te komen. *‘Wat ik dan wel altijd doe en ook in de gesprekken die ik daarover voer met mensen, is dat ik eerst altijd terugga naar de why. Waarom doen we dit? Waarom is dit probleem relevant? Is dit überhaupt wel een probleem? Want heel vaak presenteren mensen niet een probleem of een vraagstuk maar presenteren ze de oplossing die ze zelf al bedacht hebben. En dat heb ik ook in vorige functies meegemaakt. Ik heb een aantal functies gedraaid top het gebied van organisatieadvies en reorganisaties. En dan kwamen mensen heel vaak bij mij: Ja ik heb een probleem. Dan vroeg ik: wat is je probleem dan? Ja ik heb te weinig VTE'en. Nee dat is je oplossing. Maar wat is het probleem? Ja dat ik te weinig formatie heb. Ik zeg: Nee dat is jouw duiding. En jouw oplossing is dat je meer VTE'en krijgt en als je die krijgt dat je probleem dan is opgelost. Maar is dat wel zo? Hij zegt: ja ik heb er al over nagedacht geef me nou gewoon die VTE'en. Zeg ik: ik heb ze niet, ik heb ze gewoon niet. Ik kan ze ook niet voor je creëren of ergens anders vandaan halen. Want we hebben ze overal te kort. Dus laten we nou even gaan kijken naar het probleem. Een probleem is iets dat niet goed gaat of niet de gewenste output*

overlevert of wat als proces niet goed loop of allerlei ongewenste neveneffecten heeft. En als je daarop gaat inzoomen en gaat kijken wat dan de oorzaken zijn dan kom je tot veel meer mogelijkheden om oplossingen te vinden dan alleen maar de meest voor de hand liggende oplossingen: we maken er een aantal arbeidsplaatsen bij dan hebben we meer capaciteit en gaat het vast wel beter. Daar heb ik een paar keer succes mee gehad en een paar keer ook niet.’’ (3)

Respondent 4 probeert de creativiteit vooral te beïnvloeden door in het huidige personeelsbestand te zoeken naar creatieve medewerkers en die te plaatsen op posities in de organisatie die creatief denken nodig hebben. *‘‘Nou door te zorgen dat we de juiste mensen op de juiste plek zetten. We hebben dat op orde nodig waar ik het eerder over had. Zorgen dat onze mensen die daar vreselijk goed in zijn, dat we die vraag daar dan bij aan te dragen. En dat mensen die heel erg doe zijn in het innovatieve, creatief, met een andere blik ergens naar kijken dat we die op plekken zetten waar dat heel belangrijk is.’’*

CLSK-bestuurders trachten het culturele aspect ‘‘risico’s nemen’’ te beïnvloeden door daadwerkelijk ruimte te bieden aan medewerkers. Dit komt in de praktijk tot uiting doordat medewerkers vrij worden gehouden van hun functie en zij zelf invulling mogen geven aan hun taken om dit op een andere manier in te richten. Een interessante constatering is dat de beleving tussen het afgestraft worden voor je fouten en de ruggensteun waar respondent 5 over spreekt tegenover elkaar staan. De vraag is dan ook of deze ruggensteun die gegeven wordt, ook zo wordt ervaren op de werkvloer. De hoge mate van verantwoording afleggen en afgerekend worden op fouten draagt niet bij aan een cultuur waarin medewerkers risico’s durven te nemen. Hoewel het in de praktijk mogelijk is dat CLSK-bestuurders daadwerkelijk ruimte geven om risico’s te nemen, en dat daar fouten bij horen, is deze ruimte niet altijd voelbaar in lagere lagen van de organisatie. Hierbij het van belang om op te merken dat een militaire organisatie is gebouwd op het systeem van doorgroeien in de rangen.

Oriënteren op de toekomst komt in zijn uiting terug om te kijken naar nieuwe oplossingen in plaats van terug te grijpen naar bestaande processen of denkpatronen. *‘‘Voor andere manieren van werken moet je open voor staan en waar je naar op zoekt bent bespreken met elkaar.’’ (2)* Met de komst van de 5^e Generatie Luchtmacht is de focus op deze toekomst steeds duidelijker geworden. Hierbij leeft binnen CLSK de cultuur, dat om overmorgen gereed te zijn voor de oorlog, er morgen veranderd moet worden.

Het open staan voor veranderingen proberen CLSK-bestuurders te trachten te beïnvloeden door veranderingen aantrekkelijk te maken. *‘‘Ik probeer mensen nu eerder te verleiden en te verlokken om die stappen vooruit te maken. Ik omschrijf het wel eens heel*

*plastisch – als een mooi gedekte tafel met allerlei lekkers voor de vlees liefhebbers, de vis liefhebber en voor de vegetarische liefhebber en ik open de tuindeuren en zeg tegen de mensen kijk maar en doe maar op je bordje waar je trek in hebt, het is er allemaal en je mag zelf kiezen. Dus op die manier probeer ik mensen in beweging te krijgen.’’ (5) Maar ook om daadwerkelijk aan medewerkers te laten zien wat voor mogelijkheden voor veranderingen er binnen hun eigen werkzaamheden zijn. Respondent 2 noemt dit de ‘leefwereld’ van de medewerker. Daarmee wordt bedoeld op het inspelen van de leefwereld en werkwereld van deze medewerkers. Respondent 4 is duidelijker in zijn mening over open staan voor verandering als cultureel aspect. *‘Ik probeer niet iedereen mee te krijgen want het is een kansloze exercitie om iedereen mee te krijgen. Dan ben ik de hele dag bezig om iedereen mee te krijgen, om ze ergens van te overtuigen waar onze populatie gewoon niet in gelooft. Dus voor sommige mensen veranderd de organisatie gewoon en gaan ze daar wel of niet in mee... Dus ik ga helemaal niet mijn best doen om iedereen mee te krijgen. Ik ga mijn best doen om te doen wat we zeggen, en te zeggen wat we doen.’**

Onder ”pro-activiteit” valt het begrip eigenaarschap. Dit is volgens CLSK-bestuurders niet dat één individu verantwoordelijk is voor het innovatievermogen maar ieder individu en alle individuen samen als gehele organisatie. Om de pro-activiteit in de richting van innovatievermogen te stimuleren heeft CLSK een Directeur Informatie & Innovatie aangesteld. Deze directeur moet fungeren als aanjager van innovatie. Deze directeur is volgens respondent 2 verantwoordelijk voor het opstellen van doelen en stappen die moeten leiden tot een innovatievere organisatie. Het nadeel van het wegleggen van de aanjagersrol bij een directeur is dat het eigenaarschap bij medewerkers weggenomen wordt. Hierbij stelt respondent 3 het volgende: *‘... het principe van innovatie stop je weer weg bij een clubje mensen die je daarmee belast. Dat vind ik eigenlijk wel heel jammer dat mensen met zijn allen gaan zitten kijken wat er uit die innovatieve garageboxen komt. Terwijl ik me afvraag: in die garageboxen zitten een paar mensen zijn dat dan onze innovators? Zijn dat de mensen waar we allemaal naar gaan kijken die met de heilige graal en die met nieuwe ideeën moeten komen. Of moet dat in ons allemaal eigenlijk een beetje zitten?’*

CLSK-bestuurders gaven aan dat zij de structuur van de organisatie en de samenstelling van teams gebruiken om het innovatievermogen van de organisatie te vergroten. Hier wordt invulling aan gegeven door middel van de samenstelling van multidisciplinaire teams. De invulling van deze teams is afhankelijk van de casus die behandeld wordt. Daarnaast wordt door respondent 2 invulling aan zijn verantwoordelijkheid

gegeven door middel van het aanstellen van een directeur Informatie & Innovatie, waarmee hij het belang van innovatievermogen wil verduidelijken.

CLSK-bestuurders geven op verschillende manieren invulling aan - en leggen op verschillende manieren nadruk op culturele en structurele dimensie, waarop zij invloed kunnen uitoefenen om het innovatievermogen te vergroten. De culturele aspecten “creativiteit” en “pro-activiteit” zijn de enige aspecten die hun uiting vinden in bepaald beleid dat en keuzes die gemaakt worden binnen de organisatie. Deze zin moet je splitsen. Je gooit nu verschillende kreten bij elkaar De andere drie aspecten Welke? komen tot hun recht als aspecten waarover gesproken wordt of waar bepaalde uitstraling aan gegeven moet worden. Hieraan is af te meten dat net als in de theorie CLSK-bestuurders moeite hebben met invulling geven aan een aantal kenmerken die invloed hebben op het innovatievermogen van de organisatie.

De beïnvloeding van de creativiteit van de medewerkers wordt getracht door middel van de juiste creatieve, innovatieve medewerkers op strategische plekken in de organisatie te zetten. Hierin wordt aangegeven dat niet iedereen innovatief kan denken en dat dat niet erg is, zolang medewerkers die innovatieve denkkraft wel in hun DNA hebben zitten op functies zitten, waarbij zij mensen kunnen beïnvloeden en besluiten kunnen nemen. Daarnaast wordt door middel van doorvragen en het niet gebruik kunnen maken van de reguliere oplossingen gestimuleerd dat medewerkers buiten de gebaande paden denken. De beïnvloeding van de pro-activiteit vindt plaats aan de hand van het aanstellen van een directeur Informatie & Innovatie. Deze directeur is verantwoordelijk voor het aanjagen van innovatie in de gehele organisatie. Met het aanstellen van een directeur Informatie & Innovatie wordt aangegeven dat innovatie daadwerkelijk een belangrijk onderwerp is voor de organisatie. Een valkuil met het aanstellen van een directeur Informatie & Innovatie is echter wel dat dit het eigenaarschap bij andere medewerkers wegneemt. Dit blijft ook in de praktijk het geval te zijn. Alle bestuurders zijn echter hierover wel van mening dat wanneer medewerkers verbeteringen in hun werkomgeving voor zich kunnen zien of zien in de praktijk dat zij zich meer eigenaar van het innovatievermogen zullen voelen.

Figuur 7: Deelconclusie rol van bestuurders en innovatievermogen

5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie beschreven en de vraagstelling beantwoord. Ook wordt gereflecteerd op de gebruikte onderzoekstechnieken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een actualiteit die zich voortdeed tijdens de uitvoering van het onderzoek.

5.1 Conclusie

Dit onderzoek berust op twee veronderstellingen. Ten eerste dat innovatievermogen een belangrijk onderscheidingskenmerk is voor organisaties en ten tweede dat bestuurders invloed kunnen uitoefenen binnen de organisatie om het innovatievermogen te vergroten. De eerste veronderstelling werd onderschreven door CLSK-bestuurders. In de tweede veronderstelling is duidelijk geworden dat CLSK-bestuurders zich geremd voelen door externe partijen om het innovatievermogen te vergroten. CLSK-bestuurders hebben binnen de speelruimte die zij krijgen diverse tools om het innovatievermogen te beïnvloeden.

In de wetenschappelijke literatuur wordt duidelijk dat onderzoekers moeite hebben met het onderscheiden van het construct innovatievermogen en factoren die invloed hebben op het innovatievermogen. Daarnaast kan geconcludeerd worden, dat het perspectief waaruit de onderzoeker het construct onderzoekt een grote invloed heeft op de uitkomst en invulling aan het innovatievermogen. Tot op heden ontbreekt het leiderschapsperspectief en de invulling van dit leiderschapsperspectief. De onderzoeksvraag die centraal staat in het onderzoek is de volgende: Hoe wordt binnen CLSK vormgegeven aan innovatievermogen en hoe trachten CLSK-bestuurders dit via organisatiestructuur en –cultuur te beïnvloeden? Het onderzoek om deze onderzoeksvraag te beantwoorden is tweeledig. Allereerst is onderzocht hoe in de praktijk innovatievermogen wordt vormgegeven vanuit het leiderschapsperspectief, vervolgens is onderzocht hoe CLSK-bestuurders invloed uitoefenen op innovatievermogen via organisatiecultuur en –structuur.

Bij de conceptualisering van innovatievermogen door CLSK-bestuurders wordt net als in de theorie duidelijk dat het lastig is om innovatievermogen te conceptualiseren zonder waarden en kenmerken te benoemen. In de conceptualisering van innovatievermogen wordt door alle CLSK-bestuurders de nadruk gelegd op de invloed van de personele component. Dit werd aangegeven met termen als: in hoeverre mensen in staat zijn dingen op meerdere manieren te bekijken en het moet in je DNA zitten. Er kan geconcludeerd worden dat CLSK-bestuurders vormgeven aan innovatievermogen als een construct aan de hand van de kunde

van medewerkers om innovatief te zijn. Dit zijn medewerkers op individueel niveau en medewerkers samen als gehele organisatie.

CLSK-bestuurders trachten op verschillende manieren het innovatievermogen te beïnvloeden. Hierin is een onderscheid gemaakt tussen beïnvloeding via de organisatiestructuur en beïnvloeding via de organisatiecultuur. CLSK-bestuurders ervaren een grote mate van invloed van de organisatiecultuur op het innovatievermogen. Deze constatering is in lijn met het belang dat zij het personele component geven in hun construct van innovatievermogen. Volgens de literatuur wordt invulling gegeven aan het culturele concept aan de hand van creativiteit, risico nemen, oriënteren op de toekomst, open staan voor veranderingen en pro-activiteit. De culturele aspecten creativiteit en pro-activiteit zijn de enige aspecten die hun uiting vinden in daadwerkelijk beleid en keuzes die gemaakt worden binnen de organisatie. Over de andere drie aspecten, risico nemen, oriënteren op de toekomst en open staan voor veranderingen, wordt gesproken en uitgedragen maar hier worden geen daadwerkelijke beleidsmatige keuzes mee gemaakt of tastbare invulling aan gegeven. Dit is opmerkelijk omdat CLSK-bestuurders aangeven dat zij een hoge mate van invloed van het concept “cultuur” ervaren. Toch trachten zij bij slechts twee van de vijf culturele aspecten daadwerkelijk tools te gebruiken om deze te beïnvloeden. CLSK-bestuurders trachten de creativiteit te beïnvloeden door innovatieve- en creatieve medewerkers op strategische posities in de organisatie te plaatsen. Dit sluit aan bij de veronderstelling dat innovatievermogen in het DNA van medewerkers zit en medewerkers dit deze capaciteit beschikken enkel ingezet kunnen worden om het innovatievermogen te vergroten. CLSK-bestuurders trachten de pro-activiteit te beïnvloeden door het aanstellen van een Directeur Informatie & Innovatie. Deze directeur is de aanjager van innovatie.

CLSK-bestuurders trachten de structurele dimensie te beïnvloeden door het gebruiken van multidimensionale teams. Bij deze samenstelling van deze teams wordt gekeken naar de casus waarmee gewerkt wordt. Dit gebeurt dus op situationele basis. De organisatiestructuur is onderbelicht gebleven. Dit komt voort uit het feit dat CLSK-bestuurders de personele component en daarmee samenhangend de cultuur als één van de belangrijkste factor voor het innovatievermogen beschouwen.

CLSK-bestuurders geven vorm aan innovatievermogen aan de hand van het vermogen van medewerkers om te innoveren. Hiermee wordt bedoeld op zowel medewerkers op individueel niveau en medewerkers samen als gehele organisatie. CLSK-bestuurders trachten dit te beïnvloeden via de culturele aspecten creativiteit en pro-activiteit. CLSK-bestuurders trachten de creativiteit te beïnvloeden aan de hand strategische personeelsplaatsing dat moet

leiden tot beïnvloeding en innovatieve besluiten. CLSK-bestuurders trachten de pro-activiteit te beïnvloeden door het aanstellen van een directeur Informatie & Innovatie die aanjager is voor innovatie in de organisatie. Door het situationeel samenwerken in multidimensionale teams, die hun invulling vindt op basis van de casus, wordt getracht de organisatiestructuur te beïnvloeden. Dit onderzoek heeft aangetoond dat het personele component belangrijk is in het construct innovatievermogen vanuit leiderschapspectief in een militaire organisatie.

5.2 Discussie

Deze paragraaf bevat de discussie met betrekking tot het uitgevoerde onderzoek. Hierin staan uitgevoerde onderzoekstechnieken uitgewerkt en worden keuzes die tijdens het proces zijn gemaakt toegelicht. De paragraaf wordt afgesloten met een actualiteit dit zich voor deed tijdens de uitvoering van het onderzoek.

Het literatuuronderzoek maakt geen deel uit van de onderzoeksmethode zoals uitgewerkt in hoofdstuk 3. Echter, omdat de onderzoeksstrategie een gefungeerde theoriebenadering kent, ligt het literatuuronderzoek ten grondslag aan het uitgevoerde onderzoek. Om deze reden wordt geacht dat het van belang is om hier aandacht aan te schenken. Voor het bestuderen van het concept innovatievermogen is gebruik gemaakt van de databank van de Universiteit Leiden, Google Scholar en van de NLDA-bibliotheek. Een nadeel van de onderzoeksstrategie “gefungeerde theoriebenadering”, is dat de onderzoeker zich verliest in de complexiteit van het onderwerp en zijn fantasie de loop kan laten gaan bij het analyseren van de data. Dit is getracht te voorkomen door middel van het theoretisch kader waarin verschillende concepten zijn uitgewerkt. Deze concepten zijn teruggekomen in de codering van de data.

Voor het verzamelen van de data is gebruikt gemaakt van semigestructureerde interviews. Hierin was onderscheid gemaakt tussen drie onderwerpen, namelijk innovatie, innovatievermogen en leiderschap. Onder deze drie onderwerpen waren verschillende vragen uitgewerkt die als leidraad moesten gelden voor de onderzoeker. Het was de bedoeling de respondenten enkel de informatie te geven dat gesproken ging worden over innovatievermogen en de rol van hen als bestuurders binnen CLSK hierin. Dit zou de validiteit vergroten en gewenste en ingestudeerde antwoorden zouden worden vermeden. Op aandringen van enkele respondenten is de topiclijst gedeeld met de bestuurders. Er is gekozen om de topiclijst met alle bestuurder te delen zodat het uitgangspunt voor alle respondenten hetzelfde was. Er is daarnaast gekozen om de transcripten anoniem te maken en hiervan

waren de respondenten voor het interview op de hoogte. De respondenten zijn genummerd in de resultaten, zodat nagegaan kan worden welke quotes door welke respondent zijn gezegd, zodat hun gedachtenpatroon kan worden gevolgd. De respondentenlijst is bestaat uit de LuMaRa-leden. Echter door het niet kunnen interviewen ontbreekt de directeur Operatie. Dat betekent dat deze directie niet vertegenwoordigd is en dit perspectief ontbreekt. Dit zorgt ervoor dat het onderzoek minder generaliseerbaar is.

Bij het transcriberen is gekozen om gebruik te maken van woordelijk transcriberen. Hierbij worden stopwoorden, aarzelingen of denktijd achterwegen gelaten. Een nadeel hiervan is dat bij het weglaten van deze informatie ook de wijze waarop een respondent iets zegt verloren kan gaan. In dit onderzoek lag de nadruk op “wat” er werd gezegd en niet “hoe” het werd gezegd, zodat dit nadeel is geaccepteerd. Dit heeft wel als gevolg dat de interpretatie van de data bij een andere vorm van transcriberen anders zouden kunnen zijn.

Het is van belang om aan te geven dat in de transcripten gesproken werd over het budget voor innovatievermogen. Damanpour en Schneider (2006) stellen dat wanneer een organisatie groter is, zij over meer middelen beschikt om innovatie te stimuleren. Tijdens het uitvoeren van het onderzoek werd duidelijk dat CLSK moest bezuinigen op zijn begroting voor 2021. Het budget voor innovatie was niet opgenomen in het budget wat CLSK kreeg van de CDS om zijn taken uit te voeren. Deze discussie is in verhouding tot het onderzoek interessant, omdat dit het aangehaalde onderscheid tussen innovatievermogen en verandervermogen, adaptieve krijgsmacht en wendbaarheid als belangrijke concepten verduidelijkt. Zoals aangehaald in paragraaf 4.2.2 wordt innovatievermogen gezien als een concept dat gebruikt wordt om in te kunnen spelen op ontwikkelingen. In tegenstelling tot verandervermogen dat geduid wordt met adaptief en wendbaar dat reactief is op zijn omgeving en wel gezien wordt als organisatiekenmerk. Daarbij gaven CLSK-bestuurders aan (paragraaf 4.1) dat zij zich geremd voelen door hun omgeving, zijnde de Bestuursstaf. De opdracht om minder budget uit te geven aan innovatie past in het kader van druk van externe partijen.

Bronnenlijst

- Aas, T. H., & Breunig, K. J. (2017). Conceptualizing innovation capabilities: A contingency perspective. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 13(1), 7-24.
<https://jemi.edu.pl/vol-13-issue-1-2017/conceptualizing-innovation-capabilities-a-contingency-perspective>
- Ahrens, T., Al-Sereidi, A. A. K., Al-Shaebi, H. F., & Rahmdel, A. H. (2017). Contextualising the antecedents of organisational innovativeness: A field study of the UAE public sector. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 33(2), 178-194.
<https://doi.org/10.1108/JEAS-01-2017-0002>
- Albury, D. (2005). Fostering innovation in public services. *Public Money and Management*, 25(1), 51-56. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00450.x>
- Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.
- Brouwer, E., & De Jong, J.P.J. (1999) Determinants of the innovative ability of SME's.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press
- Chen, G. & Muller, A. (2010). Measuring innovation from different perspectives. *Employment Relations Today*, 37(1), 1-8.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3). 555-590.
<https://doi.org/10.5465/256406>
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693-716.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x>

- De Jong, J., Kemp, R. & Snel, C. (2001) Determinants of innovative ability. Research Report. Zoetermeer.
- Gosselink, F. J., de Winne, W. G., & van den Akker, R. (1991). Innovatievermogen in bedrijven: theoretisch concept en diagnose. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Haldma, T., Näsi, S., Grossi, G., Saunila, M., & Ukko, J. (2012). A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects. *Baltic Journal of Management*.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (Eds.). (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell Publishing
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54. <https://doi.org/10.2307/1251742>
- Janssen, M. (2016). *Situated novelty: a study on health care innovation and its governance*. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. N., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy* (No. 11th e). Pearson.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.

- Lerro, A., Linzalone, R., & Schiuma, G. (2009). Modelling organisational innovation capability: A knowledge-based approach. Proceedings of the 4th IFKAD.
- Ministerie van Defensie. (2018a). Innovatie bij Defensie. Geraadpleegd op 10 november 2019, van <https://www.defensie.nl/onderwerpen/innovatie>
- Ministerie van Defensie. (2018b). Defensie Innovatie Strategie “Samen sneller innoveren”. Geraadpleegd van <https://www.defensie.nl/downloads/publicaties/2018/11/16/defensie-innovatie-strategie-2018>
- Ministerie van Defensie. (2019, 4 april). Bauer wil snelheid, innovatie en samenwerking. Geraadpleegd op 10 november 2019, van <https://www.defensie.nl/actueel/nieuws/2019/04/03/bauer-wil-snelheid-innovatie-en-samenwerking>
- Ministerie van Defensie. (2020). Defensievisie 2035: Vechten voor een veilige toekomst. Geraadpleegd van <https://www.defensie.nl/onderwerpen/defensievisie-2035/downloads/publicaties/2020/10/15/defensievisie-2035>
- Mintzberg, H. (2013). Organisatiestructuren (2e ed.) Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux bv
- Narcizo, R.B., Canen, A.G., & Tammela, I. (2017). A conceptual framework to represent the theoretical domain of “innovation capability” in organizations. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 13(1), 145-164.
- Neuman, L. W. (2013). Social Research Methods: Pearson International Edition (7de editie). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Omachonu, V. K., & Einspruch, N. G. (2010). Innovation in healthcare delivery systems: A conceptual framework. *Innovation Journal*, 15(1), 1–20.

- O'Reilly 3rd, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance*. Creating and Sustaining Competitive Advantage. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-54540-0>
- Ruvio, A. A., Shoham, A., Vigoda-Gadot, E., & Schwabsky, N. (2014). Organizational innovativeness: Construct development and cross-cultural validation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(5), 1004–1022. <https://doi.org/10.1111/jpim.12141>
- Staf CLSK. (2019). CLSK meerjarenplan 2019-2023. Geraadpleegd van <https://dwr.d.mindef.nl/sites/SWR002940/SitePages/Startpagina.aspx>
- Staf CLSK. (2019b). CLSK Research & Technology Roadmap 2019: Towards a 5th Generation Air Force. Geraadpleegd van https://intranet.mindef.nl/klu/images/171010%20CRTR%202019%20Romp%20V1.0_tcm4-1360480.pdf
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-534.
- Teece, D.J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Terziovski, M. (2007). *Building Innovation Capability in Organizations: An International Cross-case Perspective*. London: Imperial College Press.
- Thompson, V.A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1-20.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169–183.

Trott, P. (2012). *Innovation management and new product development* (Harlow).

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

Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of management studies*, 31(3), 405-431.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00624.x>

Bijlagen

Bijlage A: Topiclijst

1. Innovatie

- In hoeverre is innovatie een thema voor uw dagelijkse werkzaamheden?
- In welke mate is innovatie de oplossing voor de problemen die op CLSK afkomen?
- Welke onderdelen binnen uw organisatie worden als innovatief beschouwd en waarom zou dat zijn denkt u?
- Welke onderdelen binnen uw organisatie worden als minder innovatief beschouwd en waarom zou dat zijn denkt u?

2. Innovatievermogen

- Wat houdt volgens uw interpretatie innovatievermogen in?
- In welke mate wordt het begrip innovatievermogen als concept gebruikt binnen CLSK?
- Hoe belangrijk is innovatievermogen voor u als bestuurder bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?
- Welke dimensies hebben volgens u invloed op dit innovatievermogen?

3. Leiderschap

- Hoe ziet u uw rol als bestuurder binnen CLSK met betrekking tot het innovatievermogen van de organisatie?
- Hoe geeft u invulling aan uw verantwoordelijk voor innovatievermogen?
- Vindt u dat anderen personen verantwoordelijk moeten zijn voor het stimuleren van het innovatievermogen?
- Hoe oefent u invloed uit op de aangegeven dimensies die invloed hebben op innovatievermogen?
- Op welke manier kunt u mensen in de organisatie beïnvloeden?
- Vindt de beïnvloeding plaats aan de hand van de organisatiestructuur of cultuur?
- Op welke wijze wordt op dit moment innovatievermogen gestimuleerd? Sluit dit aan bij hoe u dat voor zich ziet of heeft u daar andere gedachten bij?
- In welke mate/op welke manier laat u zich remmen door de omgeving waarin u moet opereren?

- In welke mate ervaart u invloed van de bestaande cultuur en structuur op het innovatievermogen van de organisatie?
- In de meest ideale situatie: Hoe zou CLSK eruitzien met een hoog innovatievermogen?

Bijlage B: Respondentenlijst

Naam	Functie	Functieomschrijving
Luitenant-generaal Luyt	C-LSK	Commandant Luchtstrijdkrachten
Generaal-majoor Boekholt-O'sullivan	PC-LSK	Plaatsvervangend Commandant Luchtstrijdkrachten
Commodore Siemensma	DP&BV	Directeur Personeelsmanagement en Bedrijfsvoering
Commodore Laurijssen	DMI	Directeur Materiele instandhouding
Kolonel Sahan	H-AI	Hoofd Afdeling Integratie

Bijlage C: Coderingschema

<u>1^e veronderstelling</u>
<u>2^e veronderstelling</u>
<u>Innovatie</u>
Innovatievermogen
<u>Organisatiecultuur</u>
Creativiteit
Risico nemen
Oriëntatie op de toekomst
Open staan voor verandering
Proactief
<u>Structuur</u>
Centralisatie
Decentralisatie
Organisatie grootte
Teamsamenstelling

Bijlage D: Transcripten & codering

Respondent 1

Datum: 30 november 2020

Locatie: MS Teams

Onderzoeker: In mijn onderzoek richt ik me vooral bestuurders binnen CLSK en dan vooral door de LuMaRa, omdat ik in de veronderstelling ben, en de theorie daarvan uitgaat, dat uit hoogste management invloed heeft op bepaalde antecedenten die innovatievermogen zouden verhogen. Dus je zou ervan uit kunnen gaan dat een LuMaRa lid invloed kan uitoefenen, op de inrichting, op de cultuur of op de manier waarop wij mensen belonen die eventueel wel of niet zouden gaan bijdragen aan het innovatievermogen. Dus jouw mening als bestuurder daarin staat vooral centraal in dit onderzoek. Ik heb op drie onderwerpen gestoken: innovatie, innovatievermogen en jouw rol als bestuurder in het innovatievermogen van de organisatie. Dus ik heb hier een aantal vragen en ik begin gewoon bovenaan. Het kan zijn dat ik zo doorheen loop van boven naar beneden of achterstevoren. Dat ligt aan de antwoorden die jij geeft en waar ik op aansla. Dus dan beginnen we gewoon bij de eerste vraag: in hoeverre is innovatie een thema voor jou in je dagelijkse werkzaamheden?

Respondent 1: In mijn huidige werk in principe niet. Daarmee bedoel ik te zeggen dat het thema is een belangrijk item in de hele CLSK organisatie maar voor mijn eigen werk is het g een onderwerp dat nagenoeg niet aan bod komt.

Onderzoeker: In welke mate denk je dat dat dan wel zou moeten zijn? Want dat is heel erg afhankelijk, natuurlijk van het werk wat je doet. Aan de andere kant zeggen wij wel in de drie beleidssporen die wij voeren dat iets in de DNA, de kern van problemen aanpakken van medewerkers, iets moet veranderen. Dus dan zou je er ook van mogen uitgaan dat jij daar ook bezig bent.

Respondent 1: Ik vind innovatie een beladen woord. Als ik beladen zeg is het ook weer beladen. Want ik bedoel te zeggen: innovatie is voor mij echt gewoon nieuwe ideeën. Als je aan mij vraagt: ben je met innovatie bezig? Het feit dat wij als afdeling, als secties bij elkaar komen dat we andere werkverband creëren, dat we zaken anders aanlopen, ja we zijn de hele dag ons innovatief vermogen aan het versterken. Maar voor mij is innovatie vooral in de hoek

waar I&I zich bezighoudt, is echt gewoon onze structuur en cultuur aanpassen en daar ben ik niet dagelijks mee bezig. Maar als je vraagt ben je dagelijks bezig met veranderen en als je dat gewoon bij innovaties zou opvatten, ja, dan ben ik daar wel mee bezig.

Onderzoeker: Oké, en je noemde net bijvoorbeeld al DI&I. Welke onderdelen in onze organisatie zijn heel innovatief of werken heel veel met innovatie en aan welke concepten meet je dat dan?

Respondent 1: Welke organisatiedelen? Kijk in principe in de staf zijn wij natuurlijk front runner op het gebied van change en er zijn meerdere afdelingen en secties waar jij natuurlijk ook alle namen van kent, maar voor de tape, het Air Space Warfare Centre die kijken vooral naar doctrinair kunnen verbeteren, maar ook op het gebied van space. Wat nog geen concrete voor ons is. En daar zijn we echt innovatief op zoek naar de mogelijkheden. Als je kijkt naar de data science en op basis van gewoon kennis die we al hebben, beter kunnen verbinden en beter kunnen analyseren, zie je dat we daar gewoon front runner zijn, dat we daar de change agent zijn van CLSK, misschien wel van defensie op dit moment. En zo zijn er wel meer afdelingen. AIR bestaat nu vijf jaar en we hebben daar ook echt de I van innovatie daarin. Je ziet dus wel op meerdere afdelingen, secties concreet bezig zijn met innovatie. Dat eigenlijk gewoon het bestaan van zulke secties en afdelingen komt ontsproten uit het brein van een aantal mensen die innovatie belangrijke positie wilde geven in de organisatie. Ja, mijn tweede vraag die ben ik alweer vergeten.

Onderzoeker: Naar de tweede vraag, maar die kun je nu wel even vergeten, want ik sla een beetje aan op het feit dat je zegt: het Air Space wareface centre bijvoorbeeld of de data science cell die zijn heel erg producten innovatie gedreven. Dus je kijkt wat welke behoefte zijn en wat speelt op de markt en die zijn denk ik wat minder op de bedrijfskundige kant, is de meer de zachte, de structuur en de cultuur en de inrichting van je organisatie. Dat is natuurlijk niet te meten in uiteindelijk een hoeveelheid aan producten die innovatief zijn of niet innovatief zijn. Maar precies wat jij zegt, is dat jij denkt dat afdeling die innovatief zijn of met innovatie bezig zijn, de afdelingen zijn die juist aan het einde van het proces een product hebben.

Respondent 1: Ja touché. Als je 'm zo bekijkt, zou ik degene zijn die het meest met innovatie bezig zou moeten zijn, de LuMaRa dan aan het begin staan van het innovatievermogen van de

organisatie met de strategie. Of ze dat dan ook concreet zijn? Ja, we hebben natuurlijk speciale thematisch sessies, waaronder innovatie er ook één van is, die in de LuMaRa voor komen. Maar je merkt wel dat dat dan ook in die sessies, ik heb er pas één meegemaakt maar van de voorgaande heb ik de verslaglegging gezien, dat we toch heel snel in de uiting van de product en in de means and the ends zitten. Dat we vooral zitten in het hoe gaan we het doen en mogelijk maken. En het daadwerkelijk nadenken over het innovatieve vermogen, en zie wat je ook zegt het woord cultuur die je noemde. Dat zie ik in de organisatie wel terug maar dat is niet geborgd. Is het echt afhankelijk van de personen in de organisatie en hebben daar geen goed, als je al in systemen mag denken bij innovatie want dan ga je het weer proberen te borgen en het innovatief vermogen moet juist zo vrij mogelijk zijn. Maar toch hebben we daar in ons systeem geen, nou ja nogmaals het is niet geborgd. Ik probeer mijn antwoorden zo kort mogelijk te houden want ook in mijn onderzoekinterviews in het verleden, als ze dan heel snel en heel veel praten, dan ben je dagen bezig dus ik probeer zo kort mogelijk te zijn in mijn antwoorden. En dan kan je vanzelf doorvragen als het te vaag is.

Onderzoeker: Je hebt tegenwoordig sites die het voor je uitschrijven, dan hoef je het alleen maar te controleren.

Respondent 1: Ja, oké, die ken ik niet. Dan ga ik gewoon op de op zendknop.

Onderzoeker: We spraken net over dat jouw kijk op innovatie heel erg product gericht is. Wat is dan jouw interpretatie van innovatievermogen in de organisatie?

Respondent 1: Dat is een hele interessante vraag: ik heb de vragen niet van tevoren gelezen. Deze is het interessantst – en waarom is deze interessant? Het hebben van ideeën betekent niet dat we als organisatie innovatievermogen hebben. Het kunnen uitvoeren van ideeën, maar ook het toetsten voordat je je idee gaat uitvoeren. Het idee moet uiteindelijk tot een andere organisatie leiden, of dat structureel of cultureel is maakt niet uit. Innovatievermogen is echt het vermogen om dat om te kunnen zetten, om dingen te generen, maar ook om te zetten in tastbare, laat ik het toch maar producten noemen. Innovatievermogen, ik denk dat het daar niet scheelt bij ons. Ik denk dat wij heel snel omslaan in: oke, nu gaan we het ook in de in de uitvoering proberen. Dus dat innovatievermogen is wel, maar ik doe toch terugkomen wat ik net zei. Doen wij voldoende nadenken over innovatie an sich. Dus als een idee er eenmaal is, dan is het meestal heel snel en meestal door één sectie, één afdeling verzonnen. Dan kunnen

wij heel snel tot in staat zijn om het te kwantificeren en om het in een product of in een idee om te zetten. Maar ik vraag me af of wij als organisatie voldoende innovatief denkkracht hebben om te komen tot daadwerkelijk die uitvoering van die producten.

Onderzoeker: Bedoel je dat dan in personele denkkracht, de manier waarop wij onze organisaties vullen?

Respondent 1: Het soort mensen dat wij innemen is natuurlijk gewoon een heel select homogeen gezelschap. Kijk even naar de militairen, we worden allemaal via dezelfde lijn beoordeeld. Bepaalde soorten vooropleiding hebben we en dan ga je door de keuringsbatterijen heen. Dan moet je toch aan een bepaald aantal vereisten voldoen, en daarna ga je ook wel eens een keer dezelfde school doen, kort of lang model, waardoor je redelijk allemaal in hetzelfde stramien wordt geduwd. Als je het over diversiteit hebt, daar bedoel ik niet alleen man-vrouw maar ook diversiteit in denken, beperken we ons vermogen om innovatief te kunnen zijn, dus niet in het vermogen om het om te zetten in water uit de kraan maar überhaupt in wat voor soort water je kunt bedenken. Komen wij vaak tot dezelfde conclusies, omdat we een zelfde soort teamsamenstelling hebben. Uitzondering daargelaten, maar je kunt voorzichtig zeggen dat het grotere deel, de kritische massa, bestaat uit gelijk denkers en of dat ons innovatief vermogen dan verbetert, of in ieder geval het vermogen om tot innovatie te komen. Dat vraag ik me af.

Onderzoeker: Als jullie het binnen de LuMaRa hebben over innovatie, in welke mate wordt dan ook echt het innovatievermogen van de organisatie besproken?

Respondent 1: Dat wordt al besproken, en dan is het lekker tastbaar, en dan proberen we het smart te maken en er wordt gekeken hebben we hier, nog even smart te blijven, hebben jullie de juiste middelen voor? In de tijd voor het moet gaan plaatsvinden? Wat zijn de oppervlakken? Dus dan wordt het over nagedacht, wat je net zei dan ben je uit het conceptueel denken meer aan de 'hoe' vraag toe. Wij zouden ons als LuMaRa met de 'wat' vraag moeten bezighouden, beter nog met de 'why' question over het 'hoe' zijn we met allemaal vaak wel eens. Dan wordt het lekker tastbaar en dan kunnen we dat allemaal invullen. Dus innovatievermogen an sich is denk ik ook goed toepasbaar op de LuMaRa. En de uitvoering daarvan is ook wel, maar nogmaals, omdat dat tastbaar is. Ik wil niet steeds terugkomen, beginnen van doen we de juiste dingen? Noem maar even de unknowns en de knowns. Daar zouden we eens een keer naar moeten kijken? Oké, zijn wij als organisatie ons bewust van

wat er allemaal op ons af kan komen in bredere zin? En dan is dit het hoogste niveau van de Luchtmacht? Natuurlijk hebben we daar nog een niveau boven, maar als Luchtmacht bereiden we ons voor op de juiste klantvraag. En die klant vraag is voor mij heel breed. De klant kan ook zijn: door wie word je wel of niet aangegrepen? Daar zijn we denk ik nog te weinig mee bezig als organisatie.

Onderzoeker: Oké, welke dimensies of kenmerken hebben volgens jou invloed op innovatievermogen? Je had het daarnet al bijvoorbeeld juist een denkkraft hebben dus de juiste soort mensen. In de militair zit natuurlijk can do mentaliteit, met wat jullie denken dat gaan we gelijk uitvoeren, zoals je zelf al zijn.

Respondent 1: Ik denk dat dat de belangrijkste dimensie is, hét personele aspect – en daar zit ook gekoppeld je culturele aspect. Dus niet het vermogen om te kunnen veranderen, maar überhaupt het nadenken over het veranderen. Ik denk dat daar onze invloed nog te beperkt is. En dan doen we soms zo iemand van buiten in huren maar die heeft dan zo'n diverse mening dat we dat dan aanhoren een dag en daarna alsnog gewoon naar de orde van dezelfde oude orde van de dag, dan van leuke been there done that, hebben mensen getrommeld op een één of andere grote trommel en we gaan we gaan we normaal dingen doen. Dit is moeilijk om dat te operationaliseren. Andere dimensies: Kijk, we hebben natuurlijk te maken met een vast eigen kader waar we binnen moeten blijven en je bent niet een bedrijf waar je gewoon zelf kan bepalen dat we 20 procent van onze budgetten en onze capaciteit gaan gebruiken voor veranderingen, voor innovatief vermogen. Dus dimensies als taakstellend budget, randvoorwaarden, besluitvorming, die hebben ook allemaal effect op innovatievermogen. Die liggen boven ons niveau en als daar de cultuur innovatie er niet is, die is er niet dat blijkt wel, terwijl het wel in de Defensie visie van 2035 staat. Maar tussen nu en 2035 zit nog 15 jaar en wil je echt kunnen innoveren dan moet je nu starten. Dan moet je niet 2034 beginnen met ik ga nu staan op innovatie. Als je die die stip op de horizon hebt staan met 2035. Dus de dimensie besluitvormend van bovenaf, die schoten op ons innovatievermogen

Onderzoeker: Dus dan zeg je eigenlijk ook dat je door externe partijen, zeg maar buiten de Luchtmacht om, je laat belemmeren of heel belemmerd voelt om het innovatievermogen te vergroten van de organisatie?

Respondent 1: Ja we hebben nu last van het cliché van de wet van de remmende voorsprong.

We zijn een aantal dossiers gewoon zo ver en worden nu ingehaald enerzijds omdat we het budget niet hebben en anderzijds het draagvlak niet meer krijgen omdat de aansluiting met Den Haag, Den Haag als een kapstokwoord, er gewoon niet is op dit moment. Waardoor we daar nu eigenlijk meer last van hebben dan profijt. Als je kijkt naar de landmacht, nu met het LMCI, die hebben gewoon voldoende budget omdat ze veel vacatures hebben, dus ze hebben geld over in het ene budget en dan kunnen ze omslaan in een ander budget, en die gaan gewoon voort. Wij willen ook graag voort alleen maar bij budget niet, en in het bedrijfsleven zal het niet anders zijn maar we hebben wel de juiste motivatie en onderbouwing om het te moeten doen. Alleen wij bepalen niet waar je het kritieke proces laat zijn, wij bepalen niet waar je prioriteiten moet gaan leggen en omdat dat er niet is, zie ook dat als innovatievermogen wordt belemmerd.

Onderzoeker: Oké, in de meest ideale situatie. Wat zou je als eerste willen veranderen om het innovatievermogen van CLSK dan te vergroten? Wat zou echt anders moeten om naar een meest ideale situatie te komen?

Respondent 1: Ja, want dat is misschien heel simpel gezegd, maar betekent dat je gewoon zelf kan bepalen hoe je je middelen inzet in je organisatie. Als deze niet voldoende zijn om de opdracht uit te voeren als defensie wel te beseffen dat zonder innovatie we gewoon niet toekomstbestendig kunnen zijn, dan moet je een extra budget krijgen. En dat is ook hetgeen waar we de afgelopen maanden mee bezig zijn geweest. Dus de meest ideale situatie, meer vrijheid in handelen. Ik denk niet zozeer dat op de werkvloer of stafniveau CLSK de cultuur niet leeft dat wij om voor overmorgen gereed zijn voor de oorlog van dan, want dat is uiteindelijk waar wij voor staan, dat je morgen moet veranderen. En niet dat niet kunnen uitstellen, we kunnen dan niet permitteren omdat de omgeving dermate snel begint te veranderingen. Dus de meest ideale situatie zouden we meer eigen bevoegdheden moeten hebben voor het herzien van onze budgetten. En een heel klein bijvoorbeeld: Als wij op data science meer investeren, dan moeten we nu duidelijk maken wat dat dan oplevert, maar het levert de komende 15 jaar effectief gezien misschien minder op dan dat in de uitvoering nu gedaan wordt aan gewoon invoer van simpele data, zoals het SAP systeem. Dat is heel moeilijk om uit te leggen dat uiteindelijk door het verbeteren van je processen het goedkoper gaat worden, dat je personeel extensief gaat worden. Maar dat zal niet de komende vijf tot tien jaar gaan plaatsvinden, dus dat vertrouwen moet er zijn en als je zegt van eigenlijk nog

primair boven de kaders zou het vertrouwen zijn van de Bestuursstaf in het innovatieve vermogen van de Luchtmacht. Dat zou dan eigenlijk de kernvraag zijn.

Onderzoeker: Dan verder inzoomend op jouw rol als bestuurder. In het begin gaf je aan dat je in je dagelijkse werkzaamheden weinig met innovatie bezig bent. Maar hoe zie jij jouw rol zeg maar als CLSK-bestuurder met betrekking tot het innovatievermogen van de organisatie?

Respondent 1: Ja, kijk ik in mijn rol van bestuur ik ben niet besluitvormend, maar ik ondersteun in die besluitvorming en wat ik voor mezelf wel van belang vind, in die rol en noem maar dan bestuurder of niet, dat wij open moeten staan voor andere ideeën. Innovatievermogen begint natuurlijk bij het idee en het operationaliseren van het idee is uiteindelijk wat je wilt toepassen en om dat idee überhaupt ontvankelijk voor zijn en het kunnen toepassen, heb je gewoon het bestuur nodig, wat daadwerkelijk, ook out of the box, niet die gebaande paden, wil meedenken aan die nieuwe zaken en dus ook luisteren naar wat er op de werkvloer leeft aan zaken. Want je kunt dat niet topdown benaderen. Ja, je kunt top down zeggen dat je daar ruimte voor gaat geven, maar je ideeën komen bottom up. Dus als bestuurder moet je daar gewoon je oor te luisteren leggen. Dat betekent dan ook gewoon veel in verbinding staan, veel communiceren over die onderwerpen en ook veel van zulke onderwerpen gewoon de revue laten passeren op het hoogste niveau. En sommige bestuurders vinden dat storend dat wij soms ideeën gepitched te krijgen die nog niet helemaal klemvast zijn. Helemaal gewoon dat er een kop en staart aan zit. Dat moet je ook niet willen, want soms moeten we eerst gewoon ook een kop bestaan. En dan moeten we daar eigenlijk ruimte voor groei geven. En dan moet je er gewoon weer loslaten en dan over een half jaar terug moeten zien wat er uitgekomen is. En niet vanwege het budget als je een beter idee hebt of beter idee weet te vinden, we hebben heel veel specialisten in onze organisatie kijk naar space. Er zijn een aantal knappe koppen, laat die vooral nadenken over hoe wij op dat gebied kunnen innoveren. Ga niet als LuMaRa besluiten voor de organisatie met een handvol mensen. Dus het faciliteren van goede ideeën die er zijn en voelen ook in dat proces naar inderdaad werkelijke uitvoering van dat idee.

Onderzoeker: Oké, dus eigenlijk vind jij dat jij meer ondersteunend en adviserend bent om de andere LuMaRa-leden te triggeren op het feit: Je zegt dit, maar je zag dat je heel innovatief bent en dat je ruimte hiervan geeft. Maar aan de andere kant zie je vaak dat innovatieve ideeën over dingen die ineens opkomen maar nog niet rijp zijn voor besluitvorming, of wat er

dan ook mee moet gebeuren, dat ze die aan de andere kant dan eigenlijk ook weer niet willen hebben.

Respondent 1: Ja, omdat het dan niet tastbaar genoeg is en omdat we nogmaals te beperkte financiën hebben, wordt ervaren als een zero sum game. Want als er 17 miljoen aan innovatie wordt uitgegeven, gaat die 17 miljoen af van de operatie of van de materiële instandhouding – en dan zie je dat vooral die twee directeuren dus daar tegengas geven, omdat ze het van hun smart activiteiten af zien gaan. Maar je moet ergens ruimte geven. Wat ik net ook al zei: je moet eerst investeren in een aantal jaren. De kost gaat voor de baten wat dat betreft, je moet investeren in innovatieve ideeën wil je daar beter van worden als bedrijf. Anders blijven we doen wat we deden en dat gaat niet helpen in de toekomst. Dus ik zie dat echt als mijn rol, ook omdat ik er natuurlijk wat objectiever in kan staan. Omdat ik niet de verantwoordelijkheid heb in de stoofpijpen, die de DO en DMI bijvoorbeeld wel hebben. Kan ik daarin proberen te ondersteunen door hen ook op andere ideeën te brengen. En dat hebben in de afgelopen week ook gedaan met de hele begrotingswerkgroep. Oke, laten we niet constant kijken naar de wapensystemen en de vliegreuen en getraindheid. Maar nee, laten we ook kijken hoe kunnen we op een andere wijze invulling geven aan het bereiken van onze effecten van onze organisatie? Er zijn meer mogelijkheden dan alleen maar investeren in bijvoorbeeld het staal wat dat betreft.

Onderzoeker: Maar vind je dan dat, zeg maar niet om mensen aan de schandpaal nagelen, maar meer dat niet iedereen zich verantwoordelijk voelt voor de innovatie? Want iedereen, iedereen is voor innovatie tot je natuurlijk aan je eigen budget gaat eten.

Respondent 1: Precies dat. Dat is die zero sum game. Pak even maar gewoon de DMI als voorbeeld. Die heeft, die zit ook op het grootste budgetten populair gezegd. Dit zit op het instandhouding budget. Daar gaat het meeste geld in om. Dus als je snel geld zoekt, is het makkelijk om daar vijf procent weg te halen, want daar heb je je probleem het meeste opgelost. Dus er wordt vaak gekeken naar zijn budgetten. Wij snappen dat hij daar dan ook best wel geïrriteerd door kan raken, want uiteindelijk hebben we dat budget niet voor niets gealloceerd naar instandhouding. En instandhouding is dan de investering die we doen in het gereed houden van onze wapensystemen van onze vliegtuigen en helikopters. Maar je ziet dan dat hij wel innovatief vermogen laat zien, ook op zijn eigen veld, met een aantal ideeën die er zijn. Maar op moment dat het een brede innovatie wordt, breder dan zijn eigen werkveld en

als er nog vragen zijn, dat hij daar dan eerst gewoon wil zien wat het oplevert. En dat gaat gewoon niet altijd en die discussie hebben we dan ook op een later moment, niet in die vergadering. Zeker ook als je naar de investering kijkt die we nu doen op innovatie gebied. Dat is geen grote investering op ons totaalbudget. Het wordt dus ook enorm vergroot als zijnde van hoeveel geld erin gaat. Dat valt wel mee. Ik denk dat dat vooral nog steeds gewoon met veel personele investeringen gaat, dus we hebben heel veel mensen werken in een innovatie domein. Maar materiële kosten zijn heel beperkt voor hetgeen wat we nu eruit krijgen. Maar het is nu wel tijd, vijf jaar na AIR, dat er een aantal succesverhalen gaan komen. Laaghangend fruit of hoe je het wilt noemen, om aan te tonen dat al die nieuwe entiteiten die we hebben in onze organisatie en zijn er best wel wat, dat die ook een toegevoegde waarde leveren. Anders moet je er ook op enig moment gewoon als LuMara durven te zeggen: nou, we hebben dit geprobeerd, het is de investering niet waard en we hebben nu genoeg kans geven om te rijpen. En we gaan er mee stoppen of we gaan voor een andere manier of methode, gaan we verder met het idee wat we ooit hebben bedacht. Ook daar moet de LuMara de komende tijd met de reorganisatie van de staf over nadenken. Wat vinden wij nog van toegevoegde waarde in de denkbeelden die we nu hebben. Vijf jaar geleden was dat toch iets revolutionairder, zijn nu ook meer in de innovatie in plaats van focussen op innovatie. Dus waar gaan we op focussen? Welke innovatieprojecten blijven we trekken? En welke gaan we gewoon stoppen?

Onderzoeker: Eerder gaf aan dat je vooral veel externe invloed hebt op innovatievermogen van CLSK, maar ook personeel en vooral bewegingsvrijheid die jullie ervaren om met het innovatievermogen van de organisatie bezig te zijn. Hoe probeer jij daar invloed op uit te oefenen om die zo te buigen?

Respondent 1: Heel actueel is natuurlijk dat we in de begroting cyclus nu over innovatie aan het praten zijn, dus ik praat ook met mensen buiten de Luchtmacht organisatie. Een soort van vaag, maar dan moet je denken aan de controle kant. Dus de CFO kant van de defensieorganisatie, HDFC, jou wel bekend, maar ook met de gereedstellingskant met DAOG, voor al die zaken die we binnen innovatie doen. En als je het dan vergelijkt met als je 920 miljoen hebt aan één kant en je geeft maar tussen aanhalingstekens uit aan innovatie, zo'n 17 miljoen waarvan 10 miljoen opgaat aan personeel, hebben ze gewoon aan kennis en niet zozeer aan middelen. Dan kun je dan, als je dat al uitlegt, dan zie je mensen ook van "het valt allemaal mee". Want er is echt een narratieve op dit moment en het beeld dat we echt gewoon

tientallen zo niet honderd miljoen uitgeven aan alles wat we aan innovatie doen. Omdat we daar geen primaire opdrachten voor hebben omdat ons denkpatroon altijd rondom wapensystemen gaat loopt die achter op ons innovatieve vermogen. Want als je kijkt naar de opdracht die we krijgen van de CDS, de AGDEF staat daar geen innovatie opdracht, die zullen er waarschijnlijk komend jaar wel langzaam ingaan komen op basis van de Defensie visie 2035. Maar wij zijn een aantal jaren bezig met die opdrachten voor onszelf, hebben we onszelf opdrachten geformuleerd. Dat viel niet op omdat we nog een soort van budget voldoende hadden, omdat we van andere OPCO's budget konden alloceren, die tijd is geweest. Dus nu zie je dat wij ook bedrijfsmatig veel sterker zijn, proberen te zijn, maar ook zijn. Dus door die dialoog aan te gaan met de beleidsvormers en besluitvormers in Den Haag om ze uit te leggen wat wij met innovatie kunnen bereiken. En wat kosten zijn, de investering is, en niet alleen in geld, maar ook in uren, en dat echt wel gaat bijdragen aan in de toekomst aan een verbeterde organisatie, Luchtmacht organisatie, verbeterde defensieorganisatie. En daarmee gewoon de veiligheid van Nederland verbeteren. Want dat is uiteindelijk de focus. Je innoveert, je wilt sneller worden, wat beter worden om uiteindelijk weer dat de omgeving om je heen, en niet alleen de militairen omgeving van staten, maar ook gewoon de black head cyber aanvallen. Dat die gewoon doorgaan met het ontwikkelen en als wij niet sneller innoveren, dus niet meegaan in die race ben je op een gegeven moment niet meer van toepassing.

Onderzoeker: Oké en beïnvloeding, het is vooral kennis delen, informatie delen in dit gOnderzoekerl?

Respondent 1: Ja exact. Weet je, beïnvloeding is vaker een negatief beladen woord. Het kan een negatieve connotatie hebben. Maar goed, als je het uit het type is dat beïnvloeding, maar ik hoor daadwerkelijk wat je zegt. Het is uitleggen wat onze toekomstbeelden zijn, want onze blue sky business over 15 jaar, en die zijn nu ook in de defensie visie echt wel goed opgetekend, daar komt ook space bijvoorbeeld terug. Daar komt ook cyber, niet alleen maar offensief, maar ook defensieve in terug. Wij hebben er dan last van dat wij op een aantal van die elementen gewoon voorlopen, omdat we daar niet willen wachten totdat het totdat het in Den Haag een soort van geland was. En dat is goed he. Vijf jaar geleden achteraf makkelijk praten. Dat is goed dat wij die, ik vind dat echt ambitieus daar vijf jaar geleden mee gestart zijn. Alleen nu kom je dus in een in een soort positie terecht, waardoor je wordt gezien als een soort van vrijbuiters die met op de pof levend aan innovatie wil werken. En dat is nooit de

bedoeling geweest. Onze bedoeling was om gewoon toekomstbestendig zijn, maar we hadden misschien, nogmaals in hind sight, hadden we een jaar of drie geleden wat ik nu dan beïnvloeding noem, is gewoon het informeren van collega's, hadden we eerder mee moeten beginnen zodat ze wisten waar we mee bezig zijn. We zijn in plaats van dat ze nu denken: ze doen alles stiekem onder de radar, en dat is heel grappig even een sidestep als je nu ziet hoe de Landmacht en LIMC in één keer gewoon binnen een half jaar zo'n organisatie uit de grond trekt, met de prinsessen naam en dan is het één keer is alles pais en vree is ook bijzonder. Dat daar dan, ja hij is nu even stilgelegd door de minister, maar dat dat dan wel kan omdat die mannen voldoende budget daarvoor hebben. Dus blijkbaar mag je wel innoveren als je maar zelf kan betalen uit je staande organisatie, en dat is een interessante. Daar zouden we gewoon een apart budget voor moeten hebben als je het budget niet hebt. Als je middelen niet voldoende zijn om de opdracht uit te voeren moeten we als Defensie wel beseffen dat zonder innovatie we gewoon niet toekomstbestendig zijn. Innovatievermogen is belangrijk voor ons als Defensie en als een kwestie van overleven. Bij ons is het fataal als je als Defensie niet meer in staat bent om Nederland te verdedigen en dat lijkt heel ver weg natuurlijk want Duitsland en België zijn natuurlijk niet onze vijanden. Maar goed er zijn natuurlijk wel manieren hoe je aangOnderzoekerllen kunt worden als land en daar zien we gewoon bijna wekelijks wel effecten van.

Onderzoeker: En dan probeer je mensen binnen CLSK te beïnvloeden daarin?

Respondent 1: Dan begint dat bij wat ik net al zei bij de LuMaRa-leden, dan begint de trap van bovenaf aan. We hebben natuurlijk zoals je weet een redelijk diverse LuMaRa met een aantal mensen die al veel langer in de LuMaRa zitten en een aantal nieuwe leden. Waarbij de oudste nieuweling de DI&I is. Überhaupt het feit dat wij als organisatie een directie hebben die zich bezighoudt met innovatie en de andere kant informatie, maar is gefocust op innovatie, is natuurlijk een interessante. Dat betekent dat C-LSK het dermate belangrijk vindt dat hij daar gewoon capaciteit voor vrij kan maken. Het is de vraag of dat ook zo ervaren wordt door de andere directeuren dat daar daadwerkelijk ook zo veel ruimte voor gegeven wordt. Dus het begint al daar. En als je daar niet goed begint, als zij daar niet achter staan heeft het helemaal geen zin om daaronder al helemaal te gaan acteren. Nogmaals vanuit die werkgroep begroting is dat me opOnderzoekerllen. Dan praat je dus met een aantal deskundigen uit een bepaalde hoek – een bepaald wapensysteem zoals wij dat dan noemen – en dan hoor je ook bij die mensen het chagrijn dat ze eigenlijk niet goed op de hoogte zijn van één wat innovatie ons

kost op dit moment, nogmaals gechargeerd gezegd een schijntje. Maar als je het bekijkt, dan heb je het over twee procent max wat je er dan aan opmaakt als je alles meerekent. Maar als je kijkt naar dat zo'n wapensysteem tegenwoordig gewoon echt denkt dat hij benadeeld wordt in zijn uitvoering van operatie omdat we aan het innoveren zijn. Ten eerste bedenk je dan: snappen ze niet dat we voorwaarts moeten. Dat we ook voor de toekomst moeten innoveren. Maar de andere kant ook, zo'n verdeling heeft plaats van dat iedereen denkt dat we geen genoeg geld hebben door innovatie. Dat is echt hardnekkig. Dat kun je in Den Haag proberen duidelijk te maken, maar het is ook in onze organisatie, in de staf al van toepassing. Dus ik probeer daar zeker vanuit de werkgroep heel veel over te praten met heel veel mensen. Niet zozeer om mensen voor innovatie warm te krijgen maar om ze te tonen waar we ons geld aan uitgeven aan wat het effect is van die investeringen van dat geld. Dat is dan een harde dobber om zo maar zeggen.

Onderzoeker: Denk je dat we dat dan beter aan de voorkant toch anders hadden moeten inregelen?

Respondent 1: Ah ja, achteraf is dat makkelijk roepen. Kijk waar we nu mee bezig zijn, is van alles gewoon datafaseren en door dat datafaseren kun je het ook kwantificeren. Als je gewoon kunt aantonen door te innoveren op een bepaald aspect dat je daarmee effectief wordt als organisatie kun je die meestal meekrijgen. Want het zijn allemaal best wel mensen die natuurlijk op de cijfers zijn, op data zijn. Dus als je zegt van: nou als we hier in investeren, dan helpt uiteindelijk tot het behalen van jou doelen. Om een simpele manier of een veel makkelijkere manier of minder intensieve manier. Dus wat we in het verleden verkeerd hebben gedaan, is denk ik niet inzicht geven wat de toegevoegde waarde is van innovatie. Maar ook duidelijk maken dat dat niet morgen is en tot overmorgen, figuurlijk gezien dus over vijf en tien jaar kan zijn dat er iets is van lange adem en dat we daar gewoon ruimte moeten geven. En niet alleen maar in een proeftuin – want dat doen we ook vaker een proeftuin. Want dan is het helemaal geïsoleerd in dat proeftuintje. Nee we moeten het landelijk doen. En je moet, landelijk, daar gewoon ook als LuMaRa de guts hebben om dat vol te blijven houden. En dat is het interessante natuurlijk van onze organisatie, zoals jij dat wel weet, onze CEO die zit niet tien jaar op zijn stoel. Want dan kun je in je eerste twee jaar nadenken wat je wilt als organisatie. En dan ga je daarna acht jaar lang, bij wijze van spreke, ga je dat volhouden. Onze CEO's die wisselen gewoon met drie, drie-en-een-half jaar. Waardoor de kans dat deze ideeën die met deze CEO eigenlijk tastbaar zijn gemaakt, want de

vorige die was zo revolutionair zoals je weet, deze heeft het tastbaar gemaakt. Kan best zijn dat de volgende CEO ook misschien met een boodschap vanuit Den Haag komt van: ik wil dat focust op je operationele inzetbaarheid, waardoor innovatie misschien wel nog minder belangrijk wordt en met nadruk bedoel ik, het is maar 17 miljoen, ook een nadruk. Nee we gaan maar 7 miljoen of 10 miljoen of we doen het alleen nog maar joint en met derden. Joint vind ik altijd goed, hè, je moet alles joint willen, maar joint werkt als iets uitgekauwd is en je dingen gaat koppelen aan elkaar, aanhaken en verbeteren. Innovatievermogen zit juist in die flexibiliteit en hoe groter je iets maakt, dus buiten je eigen OPCO als met alle defensie onderdelen dat gaat doen, hoe moeilijker het wordt om dat innovatievermogen te houden, want we hebben andere culturen, we hebben andere effecten die we moeten bereiken, andere soort bedrijfsvoering. Wij zijn niet één bedrijf. Dus ik pleit heel erg van landelijk, maar landelijk per defensieonderdeel om te kijken naar het innovatievermogen dat wij nodig hebben als Luchtmacht. En wat je als Defensie nodig heb moet je vanuit Den Haag wel voelen, want er is ook wel een bredere innovatiebehoefte. Maar laten we ons gewoon als CLSK kijken naar het innovatievermogen die we hebben op de output die wij als Luchtmacht moeten hebben.

Onderzoeker: Dat is heel duidelijk. Ik dank je voor je tijd en oprechte antwoorden.

Respondent 2

Datum: 20 november 2020

Locatie: MS Teams

Onderzoeker: In hoeverre ben jij tijdens je dagelijkse werkzaamheden bezig met innovatie?

Respondent 2: Expliciet en impliciet bij zo'n onderwerp. Innovatie is een brede term. En het is maar net wat je eronder vangt en eronder verstaat. Maar omdat we een Luchtmacht zien die vol in de transitie zit van de Luchtmacht die we nu zijn, naar de 5^e Generatie Luchtmacht. Omdat we nu daar midden in zitten gekoppeld aan de transitie van de wapensystemen die doordendert komende jaren en waar we midden in zitten. Is het een onderwerp van gesprek waar we dagelijks mee bezig zouden moeten zijn op alle niveaus. Of dat is, is een tweede, of we het goed doen is een derde. Maar ik vind zelf wel voor mezelf een belangrijke drijfveer

om op basis van de fase waarin we als Luchtmacht zitten wel zeker te stellen dat we bewust bezig zijn met innovatie die daarvoor nodig is om het te laten slagen. Omdat problemen opgelost moeten worden, daar praten we wat mij betreft vooral als het gaat om innovatie. Het moet iets grijs zijn maar we moeten vooral ook scherp definiëren gekoppeld aan de transitie, welke problemen willen we nou tackelen. Wat moet anders worden, beter worden? En dan kijken hoe we naar zo'n oplossing toewerken. Dus ik vind wel dat het echt op onze wekelijkse en dagelijkse agenda moet staan. En of we dat ook goed doen is een tweede, maar het is voor mij zeker een belangrijke drijfveer.

Onderzoeker: Maar als je het dan ook hebt over dat je ernaar moeten kijken, als je problemen oplost, kijk je dan ook naar hoe je een keer dingen anders doet dan dat we gewend zijn?

Respondent 2: Ja vooral dat. Dat zit natuurlijk voor een deel in technische oplossingen. Lees: er moet een netwerk komen waarmee we secure dingen aan elkaar kunnen knopen. Dat is vooral aan de technische kant innovatie, maar in hoeverre is dat geregeld. Of we moeten kijken hoe we artificial intelligence beter kunnen gebruiken om oplossingen te creëren in het analyseren van sensor data. Dat zijn concrete problemen die een concrete oplossing vragen. En dat is vooral technologie ver en daar stappen in maken en goed benutten. Maar waar het volgens mij veel meer om gaat, is nieuwe manieren van werken vinden. Als wij een nieuwe wapensysteem als de F-35 introduceren dan horen dat bijvoorbeeld andere operatie concepten en onderhoudsconcepten en andere support bij en dan moeten we erover nadenken hoe we de teams, uiteindelijk is het nog steeds voor een groot deel mensen werk, maar dat je nadenkt hoe je het werk in die teams organiseert. Een mooi voorbeeld hoe wij vanaf het begin van de introductie van F-35 hebben gekeken naar hoe zetten we die teams in en het onderhoud, welke skills brengen we mensen bij, hoe leiden we ze op, hoe certificeren we ze. Als je dan ziet dat de teams breder zijn en veel meer verschillende rollen hebben en dan een soort teams rondom dat vliegtuig creëren. Deze mensen worden ermee wakker en gaan ermee naar bed. Dat is denk ik goed, omdat het veel eigenaarschap creëert. Dat betekent wel dat je op een hele andere manier het werk moet organiseren, andere manieren moet gaan werken. En ook het feit dat je eigenlijk minder in harkjes en formele organisaties denkt, onberekender. Omdat de vorm van hiërarchie nodig is op leven en dood inzet tijdens missies, en moet het glashelder zijn hoe alles opgehangen is. Maar 90% die er niet over gaat, de vredesbedrijfsvoering, dan heb je het veel meer over elkaar vinden en afhankelijk van welke onderwerpen met verschillende multidisciplinaire teams te zorgen dat we iets tackelen en dat we een andere

oplossing voorzien. En dat we het werk op die manier anders organiseren. Dat gaat er dus ook om te kijken hoe dat er dan uit moet zien. Andere manieren van werken moet je open staan en naar op zoek bent, bespreken met elkaar. En nadenken over hoe je dat kunt doen. En dat geldt op sqns waar we met operaties en onderhoud bezig zijn maar dat geldt ook bij ons voor de staf. Het is het meeste nu de staf tegen het licht houden en afvragen of we daar ook het werk niet anders moeten gaan organiseren. Andere manier van werk is denk ik het belangrijke centrale thema in onze groei naar de andere Luchtmacht.

Onderzoeker: Je hebt het nu bijvoorbeeld over onderdelen die veranderen omdat we naar de 5^e Generatie Luchtmacht gaan of werken. Met een nieuw wapensysteem zijn dat dan ook gelijk door onderdelen in de organisatie die jij meer als innovatief ziet dan andere onderdelen.

Respondent 2: Niet perse hoor. Er zit wel meer stok achter de deur. Het is meer in their face. En dat dat helpt. Dat is een extra trigger om daar ook bewust mee bezig te zijn. Een voorbeeld is het F-35 dat aan zijn eigen data zit vanuit het vliegtuig en die daar nergens mee terecht kan dan is er een prikkel om te zorgen dat ze dat creëren. En dat ze het werken daarop inrichten en technische dingen. Dus het is meer stok achter de deur en de prikkel intrinsiek om dat te willen. Maar we moeten ook niet net doen dat op die plekken dat daar dan ook innovatieve kracht zit. Want dat is niet zo. We hebben het een keer gemeten een paar jaar geleden toen we Deloitte hadden gevraagd een meting te doen van de veranderbereidheid en innovatievermogen door de hele Luchtmacht, een vrij brede scan. Van alle onderdelen en per sqn. We kunnen per sqn zien. Dat was geen verrassing, je hebt uiterste aan beide kanten. Mensen hakken in het zand en mensen die elke dag drie nieuwe ideeën hebben. Die grote bult in het midden zijn mensen die op zich wel willen en die ook echt wel in beweging komen maar een duwtje nodig hebben of net andere kant staan en overtuigd moeten worden. Het grappig is dat je wel verschillen per onderdeel ziet. Dat die kromme per onderdeel er anders uitzag. Maar na een aantal jaar is de samenstelling van een onderdeel natuurlijk ook weer veranderd dus ziet alles er anders uit. Maar het grappig was van het moment opname, dan zie je dat wel en je zag onderdelen die vanuit zichzelf veel meer met innovatie bezig waren dan niet. Grappig was dat uit die meting kwam dat F-35 bv het slechts scoorde. Die waren behoorlijk traditioneel. Terwijl je zou verwachten: die zitten elke dag op het puntje van het stoel hoe ze allemaal nieuwe kunnen doen. Je ziet dus toch dat het niet perse zo is en meer op andere plekken zat. Bv het CML waar we human factor doen en innovatie hubje is herkenbaar, maar je zag ook meer in GLR dat is natuurlijk ook een samenstelling van unieke

lui die met een been in het bedrijfsleven staan en een been binnen defensie. En zag je een aantal plekken waar het gewoon meer zichtbaar was dan andere plekken. Het is wel goed om daar denk ik te beseffen dat om innovatie te laten slagen beide nodig hebt. Je hebt niet alleen maar lui nodig met nieuwe ideeën, je hebt ook lui nodig die die voetjes pakken en aarde zetten. Dank voor je nieuwe ideeën en we gaan kijken of we die kunnen laten slagen. Want dat hoort ook bij innovatie. Innovatie moet ook leiden tot echte oplossingen. Dus volgens mij is die mix van Deloitte maar 50% ,mensen die echt innovatie minded zijn binnen de Luchtmacht. Maar waar wij van zeiden a. behoorlijk veel en die andere 50% heb je keihard nodig dus koester die andere 50. Dat zijn de doeners, dat zijn de mensen die zorgen dat de business door loopt, wat ook nodig is. Dus dat vond ik wel een goed inzicht. Maar dat is denk ik ook wel de realiteit in elke organisatie dat je beide nodig.

Onderzoeker: Je hebt nu net inderdaad over innovatie moet wel iets opleveren, maar dan heb je het over innovatie, bijvoorbeeld in hoeveelheden of het verbeteren van een proces. Maar hoe zie je dan het innovatievermogen van een organisatie?

Respondent 2: Eerlijk gezegd vooral in dat het iets moet opleveren en meetbaar is maar dat ik ook hoe ik er zelf tegen aan kijk. Dus hebben we scherp welke problemen we willen oplossen. Maken dat concreet mogelijk en zorgen we dat er op afzienbare tijd een oplossing ligt en dat we kunnen aantonen dat het probleem opgelost is. Dat we naar het next level zijn gegaan op dat stukje van het proces of keten. Dus dat vind ik heel belangrijk. Maar de andere kant is ook belangrijk dat we bezig zijn met unknowns and knowns, weten we dat ontwikkelingen natuurlijk er zijn op het gebied van technologie, ideeën en dat we ook daar mee bezig moeten zijn. En ik vind dat vooral coproductie met kennisinstututen waar we programma's hebben lopen. Maar ook zoiets als TU delft waar vanuit lucht en ruimte sector we veel mee samenwerken. En we moeten dus ook opzoek naar die unknowns en de unknown-unknowns. En dat hoort ook bij innovatie. Maar wat denk ik de valkuil wellicht in het verleden is geweest, is dat we vooral bezig waren met die unknowns en iedere dag drie nieuwe dingen probeerde te ontdekken. En dat is mooi, maar als dat vervolgens niet toegepast kan worden wat tot een verandering of verbetering leidt dan heb je er niet zo veel aan. Dan is het ook lastig om iedereen daar ook bij te houden. Dan zit iedereen in zijn vierkante box waar ze geen verandering in zien. En denken: ja is mooi maar hoe wordt mijn werk leuker of beter van. Dat is vooral een kunst, het moet tastbaar en zichtbaar zijn. Innovatie moet leiden tot dingen die in die vierkante meter zichtbaar worden. Anders is het lastig om mensen mee te krijgen.

Onderzoeker: Wat ik een beetje hoor, is dat je belangrijk vindt dat daar echt inderdaad innovatie, voelbaar en tastbaar en meetbaar in hoeveelheden is dat wij een product aan het eind hebben. Maar aan de andere kant moet daar ook een soort van het procesje zijn van hé, dit is wat we misschien willen gebruiken, ook al is niet super toepasbaar, maar we hebben wel de kennis om dat daarna voort te bewegen. Niet iedere initiatief hoeft te leiden tot iets meetbaars.

Respondent 2: Dat zeg je goed. Maar ook iets dat kijkt naar; wat zien we nou over het hoofd. Wat missen we nu. Dat hoort er ook bij. Dat is wel degelijk ook deel van het werk waar we eerlijk gezegd weinig capaciteit voor hebben. We hebben niet enorme R&D clubs, mensen die alleen maar nadenken over wat we missen. Daar moeten we vooral leunen op kennisinstututen en ook al op de industrie die daar zelf volop mee bezig is. En zorgen dat we daar aangesloten blijven. En met onze partner landen

Onderzoeker: Maar het is grappig, want ik gebruik het wordt innovatievermogen en ik herhaal richting jou en jij neemt het woord innovatie over. Dat zijn een beetje twee concepten en theorie die naast elkaar bewegen dat de ene kant dus mensen heel praktisch zijn, en dan is heel innovatie meetbaar. En wat hebben we nodig en heel oplossingsgericht, heel ad hoc en een beetje incrementeel veranderingen. Iedere keer een stapje vooruit. En innovatievermogen aan de andere kant heb je het idee dat ze zeggen; een organisatie moet inderdaad innovatief en prestatiegericht zijn, maar dat is een ongoing process. Dat is hé, dit hebben we onderzocht, hebben we misschien niet gelijk iets aan. Dit levert niet gelijk iets op, maar dit zorgt er wel voor dat mijn mensen op een andere manier gaan werken of gaan denken. Dat denken zit meer in het innovatievermogen, het voorzettingvermogen van nieuwe dingen. En innovatie in het praktisch en oplossingsgerichte.

Respondent 2: Dat is ook precies hoe ik in elkaar zit. Grappig dat je dat zo spiegelt.
Herkenbaar

Onderzoeker: Oké, dan heb ik dat goed samengevat. Je hebt het over het anders werken of het anders invullen van teams. De samenstelling van structuren en harken. Dat dat steeds verder weggaat. Zijn er andere dimensies die volgens jou daar heel veel invloed op innovatievermogen hebben?

Respondent 2: Nou, je moet daar wel een paar randvoorwaarden voor creëren. Het begint ermee dat je allemaal op hetzelfde kennisniveau zit. Dat we mogelijkheden creëren om makkelijk te connecten met elkaar. En dat zijn ten eerste technologische mogelijkheden om dat te doen. Hoe wij nu zo zitten te praten via teams is natuurlijk meer common practice geworden. En het is ook later makkelijk om eigenlijk altijd elkaar te vinden. Ook face to face. Dus ik vind het op zich een enorme winst en dat heeft de harkenkant niet vanzelfsprekend met de IT bij defensie. Maar dat is aardig gelukt en mooi om te zien. Maar daar zit draagschap aan vast. Als je op die manier wilt werken met elkaar, dat je dat ook moet omarmen en dat je weg moet van we hebben 10 locaties waar we werk verrichten. Of het vliegbasis of kantoor is. Maar dat we ook nadenken over andere manieren van interactie zoals wij dat nu doen, en op andere manieren elkaar opzoeken. Maar dat we vooral dan ook afhankelijk zijn van het onderwerp. Ook goed nadenken over wie hebben we daar allemaal bij nodig en hoe zorgen we dat we met een divers mogelijk team samenwerken. Dat is ook een steeds belangrijker wordend thema. We moeten als teams succesvol zijn. Dus dat we met een zo divers mogelijk team dan ook gaan werken aan een probleem en kijken hoe je tot een oplossing kunt komen. Kan dus betekenen dat je met teams van verschillende onderdelen en verschillende krijgsmachtdelen elkaar opzoekt. Dat je weet wat je fixt, of verkent of ontdekt en dat je daar samen aan werkt. In die zin gaat dat dan zonder de hiërarchie. Wij zouden een gesprek over dit onderwerp kunnen hebben met de BS, iemand van de Landmacht die het interessant en zinvol vindt. Zo kan je samen tot een gesprek komen of samen een klus klaren. En dus die hele interactie tussen groepen mensen gaat veel meer los van de hiërarchie komen en dat is iets. Dat maakt het werk leuker en interessanter en ook wel spannend omdat in de kern wij natuurlijk een traditioneel organisatie blijven. Af en toe handig en soms levert het barrières op om het kunnen doen. Los van het onderdeel of het sqn werken. Toch bij elkaar komen om een probleem te tackelen en ik denk dat, dat meer de toekomst is. Dat we dat ook meer moet opzoeken en aandragen en enthousiasmeren en eerlijk gezegd daarin gekoppeld ook. Want dat zit eraan vast als je die hiërarchie los laat, betekent dus ook dat je op basis van gezamenlijke bedoeling, heel veel ruimte geeft voor die teams om het 'hoe' zelf in te vullen. Dat hoort het er ook bij. Best wel een omslag en waar we aan moeten wennen, maar ik denk eerlijk gezegd dat deze crisis ons ook wel leert dat het prima kan en dat we het meer moeten opzoeken.

Onderzoeker: Oké, ik ben begonnen met de vraag: in hoeverre is innovatie een thema in de

dagelijkse werkzaamheden. Daar in het verlengde ligt: In hoeverre vind je dat als bestuurder jouw rol, omdat continu te blijven aanjagen en aandragen?

Respondent 2: Ja, ik vind het heel belangrijk ja! Ik denk dat ik ook eerlijk gezegd wel heb moeten leren, ik ben ook een operator van huis uit. Dus dat is waar ik me het meest comfortabel bij voel. Heel concreet elke dag missies vliegt en leert en volgende dag weer beter doet. Maar ik vind dat ik heb geleerd hoe belangrijk het is dat wat je uitstraalt als bestuur op zo'n belangrijk onderwerp als innovatie, changing the business, dat dat bepalend is voor hoe de rest van de populatie daar tegen aan kijkt. Je gaat daar echt niet iedereen in mee krijgen. Zoals we eerder al besproken hadden. En dat is een fact of life. Maar het is wel belangrijk wat je als leiding uitstraalt volgens mij. En hoe duidelijk je probeert te zijn in je doelen die we onszelf stellen. En de beweging die we proberen te creëren, de reis die we willen door maken met elkaar naar de nieuwe Luchtmacht. Hoe doen wat dat dan en wat willen bereiken? Dus ik vind dat heel belangrijk. Of we dat gesprek goed analyseren en structureren en of dat slimmer en beter kan, ongetwijfeld wel, want je kan het nooit goed genoeg doen. Ik zit er zelf wel zo in en ik denk wij als team, de LuMaRa, proberen daar wel aandacht op te zetten. Het is niets voor niets dat ik een CIO heb aangewezen met Henk Ras en dat moet allemaal nog rond gaan lopen. Maar het is wel een standpunt die ik geprobeerd heb te maken. De CIO is deel van onze board. En die heeft de verantwoordelijkheid en dat doen we niet voor niets. Is ook een aanpassing voor ons als team om daar de focus op de bal te houden. Want het is makkelijk om in het dagelijks leven als bestuur in allerlei dagelijkse brandjes te verzeilen maar hoe je dan toch zorgt dat je het gesprek gefocust houdt op: wat wil ik bereiken en zijn we dat aan het bereiken. En zijn we aan het bewegen richting de goede kant. Dat zijn we wel vol aan het doen. Wat je wel ziet daarintegen, wij werken als Luchtmacht natuurlijk in een bredere kring en contact van de krijgsmacht. En waar we nu in toenemende mate tegenaan lopen is dat, en misschien ook de wet van de remmende voorsprong, is dat we als Luchtmacht zo snel aan het lopen zijn met veel innovatie maar dat dat in toenemende mate niet begrepen wordt. En dat het zelfs tot ruzie leidt en daar moet je allemaal mee omgaan en t toch niet van wijs laten brengen en toch blijven geloven en doorgaan. Binnen je vermogen en randvoorwaarden die je krijgt. Part of the deal.

Onderzoeker: Waar ik op aansla is het feit dat je zegt we hebben een DI&I aangesteld en die is daar verantwoordelijk voor. Maar heb je dan niet aan de andere kant de angst of het gevoel dat hij daar verantwoordelijk voor is, dus hij doet dat en wij niet.

Respondent 2: Kan altijd de pitfall zijn. Maar wat ik bedoel om te zeggen, en dat is wel grappig dat jij observeerde, ik zie hem meer als aanjager. Hij moet ons team de spiegel voorhouden, elke dag scherp houden. Maar hij moet ook, dat is zijn rol, aanduwen op het onderwerp. Prima. Dat wil ik zelf ook zijn trouwens want ik heb daar zelf ook wel enige passie bij. Ik vind het mooi om daarmee bezig te zijn, ook met dat stukje van het besturen, dus hoe zijn we bezig om onze doelen te bereiken als het gaat om innoveren. Henk is daarbij de aanjager wat mij betreft. Maar ik moet ook wel een roadmap zien van hem. Okay, als dit de doelen zijn moeten we als volgt dit kunnen doen en deze resources er tegen aan kunnen zetten. Deze doelen en deze stappen maken om dat te bereiken. Dus die verantwoordelijkheid ligt wel degelijk bij Henk. We moeten het samen doen maar hij is de katrekker. Dat geeft wel focus zie ik.

Onderzoeker: Je zei het begin dat het de rol die jij als bestuurder hebt om het innovatievermogen of innovatie in de organisatie te trekken, belangrijk is. Maar hoe geef je daar dan daadwerkelijk invulling aan?

Respondent 2: Door vooral het uit te stralen op zo goed mogelijke manier dat je het belangrijk vindt, dat je er aandacht voor vraagt en mensen challenged met; wat doe jij er vandaag aan? En dat is meer dan alleen LuMaRa maar ook aan de onderdeelcommandanten, want dat zijn de uitvoerende eenheden die ook echt dingen handen en voeten moeten geven. Waar dingen moeten gebeuren en ontstaan. En waar ook het "hoe" ingevuld moet worden. Maar ik doe dat vooral door het gesprek te blijven voeren en te zorgen dat het op de agenda staat van onze gesprekken en commandanten erop te challengen. Wat heb je deze week, kwartaal of jaar eraan gedaan. Ik denk het belangrijkste is zorgen dat het goed levend blijft, het vuurtje goed opgestookt blijft door gewoon daarover het gesprek te voeren. Vooral in termen van concrete doelen en stappen en commandanten daarop te bevragen. Ook wat hun eigen ambitie is en hoe zij daar invulling aan geven.

Onderzoeker: Zit wat jou betreft dan vooral in het behalen van een concreet doel?

Respondent 2: Het is nooit om een ding. Het gaat altijd om verschillende dingen en onderwerpen. En het zijn vaak te weerbarstige onderwerpen om snel voor elkaar te krijgen. Zeker als er om IT-middelen of aanpassingen gaat. Defensie is dan te stroperig en komt langzaam op gang. Dus het zijn vaak longterm dingen die veel tijd en energie vergen. Maar

soms ook in kleine dingen en dat is ook prima. Maar het besef is dat we het gesprek moeten voeren. Begrijpen we nu welke doelen we stellen en hoe we daarnaartoe werken? Met name de data science cell hebben we inmiddels een tijdje werkzaam, we moeten nu de stap maken om dat uit te rollen op de onderdelen om te zorgen dat data science in alle ketens opgenomen gaat worden. Naast elke commandant moet een data science medewerker geplaatst worden die hem komt helpen met data sturen en dat doen we als volgt... dat moet veel meer deel worden van ons DNA. Dat is een soort stap die we moeten maken en over moeten praten en ook gewoon doen. Dat vind ik ook een belangrijk deel van de vooruitgang dat we ook durven te experimenteren en dat we niet alleen praten, maar dat we vooral doen. En dat we kijken hoe we kunnen laten zien wat het dan betekent, wat we bedoelen. En hoe dat eruit ziet, je beet kan pakken. Dat experimenteren is een belangrijk stuk.

Onderzoeker: Je gaf aan dat de interactiemogelijkheden en dat anders werken, belangrijk zijn voor innovatie in de organisatie maar ook het samenstellen van diverse teams of wisselende teams en het verminderen van hiërarchie bij bepaalde dingen. Dat ook lastig is, dat wij dan toch nog altijd teruggrijpen naar onze oude manieren, nou hiërarchieën, maar hoe geef je jij daar dan invulling aan om dat dan weg te nemen.

Respondent 2: Door eerst te laten zien dat ik het onderwerp van diversiteit in teams serieus neem. En dat is meer dan de mannen en vrouwen discussie, het is ook zorgen dat je alle generaties luchtmaakt op bepaalde onderwerpen ook zo goed mogelijk probeert mee te nemen. En dat is weerbarstig. Wat mogelijk is, maar je moet er consistent mee bezig zijn op die manier. Het is niet voor niets dat aan de LuMaRa onlangs 2 vrouwen zijn toegevoegd, omdat ik vond dat het een grijze mannen bolwerk aan het worden was al een tijdje. Dus ik vind dat ook een belangrijk signaal. Ik weet niet of jullie dat ook merken. Maar ik merk het aan het team dat het wat doet en ook aan de staf. Niet omdat het twee vrouwen zijn, maar twee andere karakters en dat is volgens mij iets waar je als leider van een organisatie toch mee bezig moet zijn. Met het: welk team hebben we nou eigenlijk nodig? In welke fase we zitten als organisatie. Dat kan echt schelen en dat is vooral de realisatie geweest afgelopen zomer toen ik nadacht over hoe we het team gaan omgooien. Welke fase zitten we, wat voor soort lui zoeken we en hoe zorgen we het team wat strakker te krijgen op de onderdelen want het begon uit elkaar te lopen. Dus daar ging ik als leiding heel bewust bezig mee. Het is meer dan mannen en vrouwen maar vooral soorten mensen. Van blauwe mensen tot rode en groene

mensen. Je moet daar bewust keuzes in maken volgens mij en dan heb je daar de beste kansen mee.

Onderzoeker: Wat je heel erg ziet is dat mensen het natuurlijk heel erg fijn vinden om met hun eigen persoonlijkheid te werken. Is iemand heel gestructureerd, dan wil je samenwerken met iemand die gestructureerd is en je ziet heel vaak in ieder geval en je ziet wat ik zie, dat er heel vaak hubjes ontstaan van mensen die hetzelfde zijn en zo is natuurlijk de samenstelling van de LuMaRa ook heel lang geweest. Het zijn bepaalde soort mannen die op een bepaalde manier denken.

Respondent 2: Dat is ook wat ik zocht, een andere samenstelling en ander team en dat werkt denk ik ook. Je moet oog hebben voor wat voor type mens zoek je nou eigenlijk en karakter en drijfveren en hoe past dat bij het team. Dat moeten we niet onderschatten hoe belangrijk dat is. Je hebt gelijk dat je het risico loopt dat je altijd kloontjes van jezelf wilt hebben. Dan kan het team aardig ontsporen.

Onderzoeker: Je hebt dan inderdaad over samenstellingen van teams en het minder moet nadenken in harkjes. Wordt dat dan ook daadwerkelijk omgezet in een aanpassing, structuren? Of wordt dat op ad hoc basis naar wat een situatie vraagt.

Respondent 2: Voor een deel is die structuur blijvend omdat het gewoon makkelijk is en structuur nodig is, anders begrijpt de brede defensie organisatie het niet meer. In bepaalde scenario's is het ook belangrijk in de inzet bijvoorbeeld en mandaten op bepaalde niveaus moeten we daar invulling aan kunnen geven. Dus die harken zijn er en gaan er anders uit zien met onze commands die we gaan opbouwen. Maar eerlijk gezegd zou mijn boodschap meer zijn: laten we ons niet ophangen in de harkjes. Die geven een idee, zodat we weten aan wie we moeten rapporteren een hoe dat is geregeld. Maar het is veel belangrijker dat we begrijpen wie we nodig hebben om een bepaalde klus te klaren op bepaalde momenten. En soms kan dat een langere plan horizon hebben maar die gezamenlijkheid is heel belangrijk. We zijn natuurlijk een steeds kleinere luchtmacht geworden door de jaren heen en zijn echt substantieel kleiner dan 10-20 jaar geleden en dat kan ook wel. Als je die mensen zo goed mogelijk gebruikt en inzet en zo veel mogelijk rendement uit haalt om op dit soort andere manieren van werken ook te gaan gebruiken, anders kom je er niet mee uit. Dat is ook de praktische kant ervan.

Onderzoeker: Oké, dan de laatste vraag, en het is een beetje een gemene vraag: in de meest ideale situatie hoe zou voor jou CLSK eruit zien, waarbij we volgens jou, de 5^e Generatie Luchtmacht en de meest innovatieve vermogen hebben bereikt? Wat zijn dan de belangrijkste dingen? Daarin?

Respondent 2: Nou weet je. Daar zit een systeem kant aan het antwoord, maar daar kunnen we het over hebben want er zijn gewoon een paar randvoorwaarden die daar aan verbonden zijn. Zoals in een netwerk kunnen werken, 1 operational picture kunnen delen met elkaar of het gaat over operatie of onderhoud van het vliegtuig, dat we een werkelijkheid hebben en dat we die in realtime altijd begrijpen en daarop kunnen voorspellen. Dus dat is de netwerkkant en daar hebben we echt nog stappen te maken. Dat is de makkelijke kant hoe weerbarstig dat ook is om binnen Defensie een beetje snel geregeld te krijgen. Maar het moeilijke is de leefkant vind ik. En dus de leefkant koppelen aan de bedoelingen, dus begrijpen we wat de bedoeling is, delen we dat door de organisatie. Dat is veel weerbarstiger. Want we denken altijd dat als we het opschrijven en we zeggen het een paar keer en maken een folder dat dan de hele organisatie weet hoe er gehandeld wordt en begrijpen dat ze zelf daarin een verantwoordelijkheid hebben om die bedoeling te realiseren. En dat is meer dan vliegreuen maken, veel meer dan dat. Dat is vooral in het werk naar de toekomst. Dus die leefwereld, dan zal ik in mijn ideale wereld allemaal mensen hebben die dat onmiddellijk begrijpen en zichzelf afvragen wat ze eraan gaan doen die dag. Om verder in die bedoeling te komen. De realiteit is dat dat een illusie is omdat er elke brandjes geblust moeten worden en een productie gedraaid moet worden. En hoe we dat veilig en effectief doen. Dus het blijft altijd een balans tussen beide en dat we ons moeten realiseren dat er vooral in die leefwereld nou eenmaal beperkingen zijn ook in ons gedrag, de manier waarop we dingen benaderen waardoor we ook moeten begrijpen dat we niet de hele wereld binnen 1 dag kunnen veranderen. Wat is het allerbelangrijkste, waar richten we ons op en hoe maken we stapjes daarin. Checken horizon, checken vergezicht, klopt dat nog en werken we aan de stapjes daar naartoe. En ook accepteren dat we niet in een keer op de horizon staan. Dat is vooral in de leefwereld, de systeemwereld maak ik me druk om, is van alles in te doen, maar die leefwereld is moeilijker.

Onderzoeker: Ik wil je graag bedanken voor de tijd en de openheid

Respondent 3

Datum: 9 december 2020

Locatie: MS Teams

Onderzoeker: Uit mijn literatuur heb ik gehaald dat de bestuurder – en dan heb ik het natuurlijk over de LuMaRa in die zin, die heeft invloed op hoe wij dat inrichten en dan ga ik ervan uit, en dat is misschien niet altijd even waar, dat jullie als normale leden ook invloed hebben op de structuur en dingen die je motiveert en op welke manier wij belonen, wat natuurlijk voor lagere managers in de organisatie niet het geval is.

Respondent 3: Voor een deel hebben we dat ook, voor een deel ook niet.

Onderzoeker: Dus ik, aan de ene kant wil ik graag meer weten over hoe jij tegen innovatie en innovatievermogen van CLSK aankijkt. En aan de andere kant wil ik kijken, hoe ga je daar dan mee om? Want er zijn dingen waar je invloed op kan uitoefenen en er zijn dingen die belemmerend zijn daarin voor jou.

Respondent 3: Ja leuk. Ik heb jouw mail ook gezien. Ik heb je vragen ook gelezen, ook even voor mezelf om me voor te bereiden en ik heb ook wel prikkelende opvattingen denk ik. Dus ik weet niet hoe je het wilt doen.

Onderzoeker: Ik was eigenlijk niet van plan om een vragenlijst te delen en ik had mij kleine inleiding die ik net heb verteld gestuurd naar een van respondenten. Maar ja, dat was natuurlijk niet voldoende. Dit is een beetje de vragenlijst. We lopen de onderwerpen langs en ik zal wat vragen stellen en sommige vragen zal ik niet stellen.

Respondent 3: Prima.

Onderzoeker: En ik vind het fijn als je gewoon uitgebreid bent. Cengiz die was bang dat ik het dan allemaal moest uitwerken, maar hij moest typen, dus die was heel kort. Ben gewoon zo uitgebreid mogelijk en ik heb met DI&I afgesproken en dat heb ik ook met PC-LSK afgesproken, dat iedereen mijn thesis mag lezen, maar ik vind het ook belangrijk om dat jullie allemaal best wel wat tijd even investeren dat ik ook in een kleine memo een keer aan jullie meegeef, van wat ik zie en op welke manier ik bepaalde dingen opvat.

Respondent 3: Ja, erg graag. Ik vind het ook interessant. Ik ben van huis uit organisatiepsycholoog, dus ik kijk heel vaak naar de gedragscomponent, naar hoe mensen omgaan met dingen, hoe mensen omgaan met veranderingen en vernieuwing en hoe dat zich vertaalt in wat we als organisatie doen. Jij zegt ook terecht, wij zijn bestuurders, maar dan denk ik, ja we zijn primair vlieger of techneut of gevechtsleider of ik dan psycholoog, en natuurlijk heb je in de loop van je loopbaan iets geleerd over besturing, maar ik denk wel dat de manier waarop je daarmee om gaat heel erg gekleurd wordt door je roots. Hoe je in de organisatie begonnen bent en hoe je je daarin hebt ontwikkeld, dus die diversiteit in hoe we ook met die innovatie omgaan herken ik. En die link ik ook aan die verschillen in achtergronden die er zijn, maar wat op zich daarnaast ook wel een bijzonder fenomeen is dat we het hier nooit over hebben met elkaar.

Onderzoeker: Nee, we hebben het allemaal over de output van en wat we belangrijk vinden om te investeren. Maar we hebben het niet over vanuit welk blikveld kijk jij en waarom doe je dat zo en waarom doe ik het anders?

Respondent 3: Dus vandaar dat ik het ook heel interessant vind dat je dit onderzoek doet en ik ben ook gewoon heel erg benieuwd wat er uiteindelijk uitkomt. Wat in jouw thesis staat over wat jouw bevindingen zijn en wat wij daarmee kunnen. Ik leg even de druk bij jou neer nu. Dat het hopelijk ook ons een spiegel voorhoudt van hoe wij als LuMaRa met innovatie omgaan en of dat slimmer zou kunnen. Wil je dat ik dingen roep en dat we daarover in gesprek gaan of wil je dat jij een onderwerp noemt en dan hebben we het daarover?

Onderzoeker: Ik heb ik heb een vraag, een beetje gedeeld in drie hoofdonderwerpen die ik graag zou willen aanhouden. Dus innovatie algemeen dan het innovatievermogen als concept en dan jouw rol als bestuurder of beïnvloeder daarin. Dan beginnen met, want jij gaf net al aan dat wij wel bezig zijn met innovatie, maar ben je ook echt in jouw dagelijkse werkzaamheden bezig met innovatie of alleen maar als dit besproken wordt ergens?

Respondent 3: Dat is een goede vraag: ik ben in mijn dagelijkse werk met een hele boel dingen bezig die helemaal niets met innovatie te maken hebben. Maar ik probeer wel ik alles wat ik doe innovatief te denken. In de zin dat ik probeer echt andersoortige oplossing te vinden voor problemen die we niet opgelost krijgen op de gebruikelijke manier. Dat zijn er

best wel een hoop en dat zijn problemen van verschillende orde van grootte. Soms gaat het over een individuele casus, dan gaat het over een opleiding die herzien moet worden. 'Wat ik dan wel altijd doe en ook in de gesprekken die ik daarover voer met mensen, is dat ik eerst altijd terugga naar de why. Waarom doen we dit? Waarom is dit probleem relevant? Is dit überhaupt wel een probleem? Want heel vaak presenteren mensen niet een probleem of een vraagstuk maar presenteren ze de oplossing die ze zelf al bedacht hebben. En dat heb ik ook in vorige functies meegemaakt. Ik heb een aantal functies gedraaid top het gebied van organisatieadvies en reorganisaties. En dan kwamen mensen heel vaak bij mij: Ja ik heb een probleem. Dan vroeg ik: wat is je probleem dan? Ja ik heb te weinig VTE'en. Nee dat is je oplossing. Maar wat is het probleem? Ja dat ik te weinig formatie heb. Ik zeg: Nee dat is jouw duiding. En jouw oplossing is dat je meer VTE'en krijgt en als je die krijgt dat je probleem dan is opgelost. Maar is dat wel zo? Hij zegt: ja ik heb er al over nagedacht geef me nou gewoon die VTE'en. Zeg ik: ik heb ze niet, ik heb ze gewoon niet. Ik kan ze ook niet voor je creëren of ergens anders vandaan halen. Want we hebben ze overal te kort. Dus laten we nou even gaan kijken naar het probleem. Een probleem is iets dat niet goed gaat of niet de gewenste output overlevert of wat als proces niet goed loop of allerlei ongewenste neveneffecten heeft. En als je daarop gaat inzoomen en gaat kijken wat dan de oorzaken zijn dan kom je tot veel meer mogelijkheden om oplossingen te vinden dan alleen maar de meest voor de hand liggende oplossingen: we maken er een aantal arbeidsplaatsen bij dan hebben we meer capaciteit en gaat het vast wel beter. Daar heb ik een paar keer succes mee gehad en een paar keer ook niet. Er zijn ook mensen dat als je zegt dat je geen VTE'en hebt dan gaan ze ergens anders, een stapje hoger klagen dat die Siemensma niet meewerkt of het niet begrijpt. Maar door terug te gaan naar de kern, naar de oorzaak, kun je al jezelf meer ruimte geven om na te denken over oplossingen, maar nog verder door het probleem in perspectief te plaatsen en je je af te vragen van: is dit überhaupt wel een probleem of zijn we iets aan het oplossen wat eigenlijk helemaal niet relevant is als je het op een andere manier zou benaderen? Maar dat betekent wel dat je er echt vaak heel ver boven moet gaan hangen en afstand moet gaan nemen en een aantal hele kritische vragen moet stellen. Die soms ook gewoon pijnlijk zijn omdat je soms tot de conclusie komt dat je dingen helemaal niet slim doet. Maar dat geeft dan soms inzichten die ertoe leiden, en dat is volgens mij ook echt een voorwaarde dan ook, die je de ruimte geven om ook in hele andere en nieuwe oplossingen te denken, dan de standaard storingsreactie die we altijd hebben. Dus ja, ik ben met een heleboel dingen bezig in mijn dagelijks leven die niets met innovatie te maken hebben. Maar ik probeer altijd wel zeg maar uit te vergroten, uit te zoomen naar het contact, naar het belang en te relateren aan de

toekomst en de visie die we hebben. En van daaruit te kijken van: zal het ook anders kunnen en wat hebben we daar dan voor nodig? Dus in die zin denk ik wel dat ik dat innovatie wel in mijn manier van denken zit. Maar dat het niet altijd zich 1 op 1 terug laat zien in de dingen die ik op mijn bureau krijg iedere dag.

Onderzoeker: Oké, zijn er afdelingen of onderdelen in onze organisatie waarvan jij denkt die denken echt anders? Die gaat buiten de gebaande paden?

Respondent 3: Ik heb er twee gelukkig, die zijn ook heel goed herkenbaar want overal waar tegenwoordig informatie in staat is innovatief, vandaar dat we ook een directie I&I hebben. Dat vind ik overigens, jij had het er daarnet over, ik vind dat eigenlijk helemaal geen goede keuze om een directie I&I te bouwen. Wij hebben ook geen directie leiderschap. We vinden leiderschap ook heel belangrijk maar we hebben geen directie leiderschap. En waarom geen directie leiderschap en wel een directie I&I? Terwijl ik eindelijk vind dat innovatie en informatie gestuurd optreden, dat zijn ook dingen net als leiderschap, die moeten terugkomen in je manier van denken en doen. En op het moment dat je iets wegzet in een directie of in een afdeling dan haal je daarmee ook het eigenaarschap weg bij de mensen die er eigenlijk van zouden moeten zijn. En daar wil ik eerst even iets over zeggen, want we hebben bijvoorbeeld bij AP&BV, de club van Ellen Meeuwssen, daar zit SPOS dat is een verzameling clubje van specialismen en daar zitten mensen die ook heel enthousiast bezig zijn met dingen als vitaliteit en exclusiviteit en diversiteit, integriteit, sociale veiligheid waarvan we allemaal zeggen, dat vinden we heel belangrijk want als je dat al niet zelf vindt, dan moet je dat vinden, want dan wordt het in Den Haag gezegd daar moet je aandacht aan besteden. En dat liggen we dan weg bij mensen van ja jij bent van de inclusiviteit en jij bent van de vitaliteit en die mensen gaan er dan heel enthousiast mee aan de slag en die bedenken allemaal ideeën wat ze er mee zouden kunnen doen. En op een gegeven moment komen ze met iets en dan zegt de lijn, van: jeetje, ook dat nog. En je hoort het nu ook letterlijk om je heen: Ja god, we hebben nu de week van de integriteit en eerst hadden we inclusiviteit en diversiteit en wat voor week hebben we volgende week? Dus mensen zien het dan ook echt als iets van: oh moeten we daar dan ook nog wat mee doen? Terwijl ik denk van: nee, dat hoort gewoon. Dat zou in je manier van werken en denken moeten zitten. Maar omdat we het weghalen uit het leiderschap en ergens anders onderbrengen lijkt het wel alsof we het daarmee hebben afgedaan, maar dan sla je de plank volgens mij echt mis. Want dan breng je het niet waar het thuis hoort, en heb je eigenlijk een soort excuusclubje gevonden. En dat vind ik heel naar klinken en dan bedoel ik

ook niet naar de mensen die daar heel betrokken en bevolgen mee bezig zijn maar dan bedoel ik eigenlijk naar ons als bestuur of lijn dat we de dingen die we lastig vinden of waar we ons niet zo goed raad mee weten, die hangen we dan aan iemand op en geven het een label en zeggen we: jij bent ervan. Nou gelukkig hoeven wij daar niet meer over na te denken. Dus dat is wat ik in ieder geval mee wilde geven. Dat is geen antwoord op jouw vraag, maar dat wil ik in ieder geval meegeven. Even terug dan naar de vraag van: ja waar zit dan heel herkenbaar innovatie binnen mijn directie? Dat zit bij AP&BV in de sectie integrale bedrijfsvoering. Club van Desiree van Zelst die zijn echt bezig met informatie gestuurde bedrijfsvoering. Dat is natuurlijk ook een bouwsteen, dus dan doe je ertoe als je een bouwsteen hebt. Dan kom je ook terug in rapportages, dan is er aandacht voor. Maar die zijn ook echt wel op een hele dag bezig met innovatie op het gebied van bedrijfsvoering. Daar zit ook dat stukje bijdragen aan PRA, robotisering of robotic process automation. Waar we nu twee exemplaren van hebben draaien maar dat wordt meer. En dan denk ik: ja, dat vind ik gewoon echt een innovatie, omdat het niet alleen nieuwe en anders is, maar ook omdat het daadwerkelijk iets oplevert. Het levert een resultaat op, het is iets waarvan je aantoonbaar kan zeggen: doordat we dit nu geautomatiseerd hebben met een virtuele medewerker besparen we onszelf zoveel werk en zoveel tijd, dus het levert ook daadwerkelijk iets op. Dus dat is heel herkenbaar.

Onderzoeker: Maar is het dan innovatie omdat het resultaat is en meetbaar is? Of is innovatie omdat het je op een andere manier laat nadenken en laat werken?

Respondent 3: Ook beide. Want ik vind een innovatie iets, weet je we hebben soms de neiging om alles innovatie te noemen. Alles dat anders en nieuw is noemen we innovatie. Ik geloof dat iets pas echt een innovatie is als het ook zichtbaar een verbetering oplevert en fundamenteel anders is. Dus die combinatie van dingen op een fundamentele manier anders doen met iets wat merkbaar is. Ik ben een beetje wars van meetbaar want ik vind dat je niet alles altijd even makkelijk meetbaar kan maken maar daarmee is het niet altijd minder relevant als het minder concreet meetbaar is. Merkbaar is iets ruimer dan meetbaar. Maar dat het daadwerkelijk een resultaat oplevert dan vind ik dat je het over innovatie hebt.

Onderzoeker: Dat is dat een mooi bruggetje naar het innovatievermogen. Ik begrijp het idee van: het is innovatie als ik het uiteindelijk aan de andere kant er ook iets aan hebt. Maar hoe zie jij dan het concept innovatievermogen in dat speelveld?

Respondent 3: Ja daar heb ik ook over nagedacht, oh ik heb me wel goed voorbereid, ik zit soms ook ergens dat ik denk shit daar had ik over na moeten denken. Maar hier heb ik echt wel over nagedacht gelukkig. Ik vind innovatievermogen, en dat vloeit eigenlijk voort uit hoe ik over innovatie denk, enerzijds het vermogen om dingen fundamenteel ander te zien, om fundamenteel anders te denken over hoe we dingen doen. Dus echt een hele andere invalshoek kiezen, of een hele andere benadering of een hele andere manier. Dat is één. In hoeverre zijn, en dat zit in mensen, in hoeverre zijn mensen in staat om dingen op meerdere manieren te bekijken of meerdere oplossingen voor een probleem te bedenken. Dat is een aspect van innovatievermogen. Een ander belangrijk aspect is dat van als je dan anders denkt en als je dan in andere mogelijkheden en oplossingen denkt, ben je dan ook in staat om die om te zetten in een toepassing? En dat kan een product zijn een proces zijn, dat kan van alles zijn, maar dat moet wel, het is wel een vertaling van. Als je bijvoorbeeld hebt over besluitvorming, hoe komt besluitvorming tot stand? En wat is dan innovatieve besluitvorming? Dan denk ik van: je kan heel simpel denken over besluitvorming van er is een vraagstuk, er zijn een paar alternatieven en dan maak je de afweging van voor- en nadelen en uiteindelijk kies je aan de hand van een besluitvormingsmodel het meest passende alternatief en dan zeg je: dat is het. Maar dat is een vrij traditionele manier van besluitvorming. Je zou ook hele andere manieren tot besluiten kunnen komen. Je zou bijvoorbeeld kunnen kijken op wat voor manieren kan je hierover een besluit nemen. En dat kan bv ook zijn dat je het uitstelt, dat doen we ook vaak in de praktijk, maar dat doen we niet bewust. Het kan ook zijn dat je niet kijkt naar de afweging van de kosten en baten bv, maar dat je gaat zeggen: wat levert het ons op termijn het meeste op? Welk besluit past het best bij onze visie, onze toekomstvisie. Of hoe past het vraagstuk in onze toekomstvisie. En op basis van welke data nemen we dan welk besluit? Dus hoe gaan we om met data? Hoe kijken we naar data? En hoe laten we ons adviseren, ook op basis van die data? Dus het hele data- en informatie gestuurd optreden is in die zin, levert het een bijdrage aan innovatieve besluitvorming, omdat je misschien op basis van hele andere factoren tot een besluit komt. Dus de mate waarin je nadenkt over hoe je tot een besluit kan komen is een aspect, maar om het dan vervolgens dan ook te doen in een vergadering, om dan te zeggen: oke we gaan dit besluit eens op een andere manier doen, nemen, we gaan eens op een hele andere manier komen tot datgene dat we denken dat we moeten doen. En het dus ook daadwerkelijk toe te passen, te implementeren in je manier van werken. Dat is het andere aspect. En daar zijn we niet zo goed in. Want we hebben heel vaak dat we praten over innovatie en we denken over innovatie. Afhankelijk met wie je praat kan dat conceptueel en

abstract zijn. Maar tegelijkertijd houden we het toch altijd heel erg vast aan onze vaste manier van dingen doen. En dan denk ik: waarom handelen we er dan niet naar als we denken dat het beter is op een andere manier? Ja, en daar zit dan ook weer de menskant, dat we toch graag vertrouwen op datgene dat we kennen. Want zelfs al is het iets waar we niet heel veel vertrouwen in hebben of in geloven, dan voelt dat toch veiliger dan de sprong in het diepe en een besluit te nemen op basis waarvan je iets niet begrijpt. Noem een algoritme bv: als een algoritme iets oplevert en je begrijpt niet hoe dat tot stand is gekomen, durf ik dan daarop wel te vertrouwen? Terwijl je er eigenlijk vanuit mag gaan dat zo'n algoritme dat daar veel minder fouten en aannames en zo uit voortkomen dan ons menselijk nadenken. En daar denk ik dat wij nog als organisatie en als bestuur nog iets te ontwikkelen hebben, laat ik het zo zeggen.

Onderzoeker: Zijn wij als CLSK dan vooral meer zoals jouw concept van innovatie aan het denken of in het concept van innovatievermogen aan denken?

Respondent 3: Ik denk dat wij nu vooral praten over innovatie en niet zozeer over innovatievermogen. Als we praten over innovatie, ook in de LuMaRa, in het CSB of in het directieurenberaad of wat dan ook, dan praten we heel veel over data science, digitale toepassing, over producten, dus over dingen die grijpbaar zijn. Ik vond ook altijd van AIR heeft best wel, de opbrengt van AIR voor de organisatie is in mijn beleven dat AIR mensen echt heeft wakker geschud en bewust heeft gemaakt, van dat het anders kan, anders moet en dat je daar zelf een rol in kan spelen. En eigenlijk was het doel van AIR ook om het innovatievermogen van de organisatie te vergroten door mensen te triggeren om dingen ook op een andere manier te gaan doen. Wat ik jammer vond van AIR, dat dat vervolgens werd omgezet in, nou ja, in een paar garageboxen. Ik ben ook bij de opening van een van die garageboxen geweest, waar een paar mensen ingestopt werden en die werden een jaar opgesloten. En daar mochten we niets aan vragen, want die waren heel druk aan het innoveren en daar zou dan iets uitkomen. Dan denk ik dat is mooi, maar daarmee leg je het weer, het principe van innovatie stop je weer weg bij een clubje mensen die je daarmee belast. Dat vind ik eigenlijk wel heel jammer dat mensen met zijn allen gaan zitten kijken wat er uit die innovatieve garageboxen komt. Terwijl ik me afvraag: in die garageboxen zitten een paar mensen zijn dat dan onze innovators? Zijn dat de mensen waar we allemaal naar gaan kijken die met de heilige graal en die met nieuwe ideeën moeten komen. Of moet dat in ons allemaal eigenlijk een beetje zitten. Dus dat vond ik de keerzijde van AIR.

Onderzoeker: Dat zit er hetzelfde als je een beetje mee begon met een DI&I bijvoorbeeld, en dat eigenaarschap zijn van en wat je ook aan gaat. AIR was anders denken, anders doen, maar dat is daarna meetbaar in iets, want er moest iets uit te komen, en daar is dit clubje van.

Waarom ik ook een beetje in deze richting ben gegaan, is omdat ik natuurlijk met die bureaucratie elementen in mijn hoofd zat en dat ik dacht: oké, ik begrijp het idee van de DI&I die nog wel, omdat we dat dragen op onze rangen, en die kan er een beetje mensen zoals ik het zie als ik erbij zitten, irriteren. Dat zit niet verweven in je organisatie, dat is een: hij loopt binnen en nu moeten we het allemaal voor tien minuten meedenken en dat is het. En het is ook lastig, en dat is meer jouw kant natuurlijk, dat we hebben aan de ene kant mensen geselecteerd om dat niet te zijn en waar we vervolgens van verwachten dat ze dat wel zijn.

Respondent 3: Ja, klopt.

Onderzoeker: Dus dat ja t, dat is een beetje ja, en toen ik hoorde dat we de innovationboard krijgen. Toen dacht ik: ja dat slaan helemaal de plank mis. Dan gaan we de LuMaRa in een boxje zetten om daarover te praten.

Respondent 3: Ja, precies. En wat ik ook jammer vind, dat heb jij ongetwijfeld ook meegekregen in de hele discussie over de begroting de afgelopen weken, dat dan ook de perceptie in Den Haag is: de Luchtmacht is allemaal bezig met innovatie en daar hebben we helemaal geen opdracht voor gegeven en datgene wat ze wel moeten doen daar hebben ze niet genoeg geld voor, dus laat ze maar weer eens even pas op de plaats maken en maar eerst gewoon eens laten doen wat we van ze vragen. En als er dan nog geld over is, dan mogen ze dat wel aan innovatie besteden. Dus je ziet nu dat die 17 miljoen, ging terug naar 12 miljoen en ging terug naar 10 miljoen en gaat misschien ook nog weleens ergens links en rechts wat vanaf. En dan lijkt het net van, ik snap de teleurstelling van Henk Ras dan toch wel, als je directeur I&I bent en je ziet jouw budget in een keer gigantisch krimpen dan doet dat natuurlijk pijn. En hij had toen een heel overzicht van alle innovatieve projecten die er zijn en waar we dus allemaal een streep door moeten zetten nu, of die weer moeten parkeren. En dan denk ik: ja, dan lijkt het net alsof je even geen ruimte biedt aan innovatie, terwijl je het ook anders zou kunnen aanlopen. Je zou ook in de reguliere bedrijfsvoering in de reguliere processen kunnen inbrengen van: hoe doen we dit nou en kunnen we dat niet slimmer doen? En wat hebben we daarvoor nodig? Dat is een hele andere manier van met innovatie bezig

zijn, dan allerlei projecten en een satelliet de ruimte in sturen. En ik vind niet dat ik dat verkeerd vind, want met die satelliet doe je ook mee, loop je voorop, en de data science cell geloof ik ook echt van dat dat ons heel veel oplevert aan inzichten. Maar daar houdt innovatie voor mij niet bij op.

Onderzoeker: Nou ja, kijk wat ik een beetje opmerk, is dat we binnen CLSK doen we heel veel: hè dat innovatieve project en dan vier jaar later staat de voorzitter van dat project staat in LuMaRa te vragen voor vier jaar extra, terwijl dat je momenten zijn om dat in de reguliere bedrijfsvoering te zetten. In plaats van daarachter mogen zij doen wat ze willen, om mensen meer mee te nemen daarin. Want nu is het data science cell, daar zijn ze van en wij doen ons eigen ding, en dan hoe langer, hoe moeilijker het wordt om dat erbij te betrekken.

Respondent 3: Ja, ja. Weet je, er zijn een hele hoop dingen die mee spelen. Met ook hoe, in welke mate je het innovatief vermogen van de organisatie beïnvloedt. Dat zit voor een deel natuurlijk, ik kan me nog herinneren toen Elanor begon met AIR, dat ik daar in het begin best wel een aversie tegen had. Omdat het een heel klein clubje was wat zich daarmee bezig hield. Dat was Elanor met Sander Schnitger als commandant en Fred Sothewes als directeur en die gingen ook overal de wereld over om te kijken wat er allemaal gebeurt op het gebied van innovatie. En die deden ook heel veel met zijn drieën, dat was echt zo'n clubje. Een soort inner circle met een paar mensen eromheen, die er dan bij betrokken waren. Ja en het straalde een beetje uit naar de rest van de organisatie: jullie begrijpen dat allemaal nog niet, maar wij zijn al veel verder. Terwijl dat helemaal niet was wat ze zeiden of deden, maar zo voelde mensen in de organisatie het wel. Van oh: zij zijn bezig met allerlei leuke nieuwe dingen. Daar besteden ze een hoop geld aan en wij mogen niet mee doen en wij mogen alle dagelijkse ellende oplossen. Dat was een beetje de beleving in de organisatie. Dat heb ik toen ook geprobeerd bij hen neer te leggen. Bij Fred, want Fred was toen mijn directeur. En die wilde daar niets van weten, die vond dat. Die dacht dat dat jaloezie was, of dat ik gewoon niet in staat was om mee te denken. Want zij waren daar al veel verder in. Dus hij bevestigde eigenlijk die uitsluiting waarvan ik zeg: ja, dat moet je niet doen. Want daarmee krijg je nooit het effect wat je eigenlijk wilt hebben. Dat de hele organisatie het virus te pakken krijgt. Maar dan het innovatie virus. Dus toen werd AIR opgericht en was ook in één keer van alles mogelijk en werden hele dure sprekers uitgenodigd. Als je daarbij mocht zijn, dan was dat een hele eer. Dus het werd iets exclusiefs. Het werd eigenlijk, niet bewust, ik denk niet dat het de intentie was om het exclusief te maken, maar zo werd het wel in de organisatie ervaren. Dus

wat er gebeurde is, dat mensen zich echt gingen afzetten tegen innovatie en tegen AIR en tegen die manier waarop daar invulling aan werd gegeven. Dus je had een hele grote groep mensen in de organisatie die zoiets hadden van: ja, ze doen maar lekker, maar ik ga lekker door waar ik mee bezig ben. Ik denk dat dat best wel een gemiste kans is geweest, omdat in die paar jaar wel een aantal mensen, onder wie ik zelf, echt wel anders ben gaan nadenken over vernieuwing en innovatie. Want ik denk niet dat ik dat anders uit mezelf zo makkelijk had gedaan. Dus het heeft echt wel iets losgemaakt. Maar tegelijkertijd zag je ook een tegenkracht, een toch een soort afkeer. En dat merkte je zo zodra Sander Schnitger het commando overdroeg aan Dennis Luyt, ik weet niet op welk moment jij bent ingestapt hoor in de organisatie.

Onderzoeker: Ik ben vier jaar geleden onder Ellen begonnen.

Respondent 3: Oke, dus toen zat Dennis Luyt er al als commandant. Dus heb jij net dat eerste stuk niet meegemaakt. Maar werd Dennis Luyt commandant, Elanor werd commandant vliegbasis Eindhoven, Fred heeft nog wel even in de toren gezeten. Maar toen viel dat driemanschap een beetje uit elkaar. En toen zag je meteen ook een tegenbeweging vanuit de organisatie van met name vanuit de OPS en MATLOG hoek van mensen die zoiets hadden van: kunnen we weer normaal doen, kunnen we weer normaal ons werk doen. En dat heeft best wel een terugslag toen veroorzaakt. Want we gingen weer gewoon verder met de bouten, de moeren en de vliegreuen. En ik denk dat het echt wel een paar jaar geduurd heeft voordat de LuMaRa zich realiseerde van: ja, wacht eens even. Als wij naar die 5th gen Airforce willen dan moeten we echt wel iets met dat informatie dominantie doen. En met innovatie. Dus in tweede instantie kwam het besef er alsnog dat het niet vanzelf ging. En daar is AIR ook een klein beetje afgezwakt denk ik, heeft niet meer de rol die het in het begin had. Maar goed, nu is er dan wel weer een soort van nieuw leven in geblazen in de vorm van een DI&I. En ik weet dat Henk Ras heel enthousiast is en ook heel erg geloofd in innovatie en is er ook echt van overtuigd dat we er veel meer mee moeten doen. Maar omdat het nu bij hem ligt en hij heeft eigenlijk niet zo veel, hij heeft niet echt een hele directie onder zich. Ik vind het ook een beetje sneu dat we het op deze manier hebben ingevuld.

Onderzoeker: Nou ja, het is precies dat eigenaarschap waar je het aan het begin over had. Het is heel makkelijk en ja, Henk Ras die ziet geld verdwijnen. En ja, terwijl eigenlijk, zoals ik het

meer zie is: Henk is alleen maar het aanspreekpunt. Het is alleen maar degene die in de vergadering moet zeggen: zullen we dat eens een keer anders doen, Of hé: hier moeten we naar toe jongens, dit is een visie. En we vergeten dat en dat. Dat ding is gewoon een nieuw vliegtuig alleen. Het is wel een goed excuus om eens een keer anders te denken, dingen bedrijfskundig en op een andere manier in te richten. En ik zie Henk meer daarin van, hé jongens leuk dat we het vliegtuig omhoog krijgen, van de dingen weer kunnen klussen. Alleen hier willen we heen, dat hebben we afgesproken.

Respondent 3: Ja, klopt. En dan zie ik meer een gekanaliseerde rol eigenlijk. Om mensen uit hun standaard gedachtenpatroon te trekken. En ze eigenlijk uit te dagen om er anders naar te kijken. Dat werkt ook wel, Henk doet dat ook en ook wel in vergaderingen, maar je voelt dan toch altijd een beetje dat op het moment dat Henk dat doet. Ik kan ook geen gedachten lezen hoewel ik dat soms wel denk als psycholoog, maar je voelt dat mensen denken: o ja, natuurlijk zegt Henk dat, want hij is van I&I. En hij heeft echt wel impact want hij zegt rake dingen waar dan op gereageerd wordt en ik zie met name dat Dennis daar ook vatbaar voor is en dat hij daar ook wel wat mee doet. Ik zie dat iets minder bij mijn collega's DO en DMI die hebben voor mijn gevoel toch iets meer moeite om los te komen uit hun standaard jasje eigenlijk.

Onderzoeker: Nou ja, je ziet dat precies terug toen in september en oktober zij bezig waren met de begroting voor 2021, eerst gaan we naar Henk kijken want ja, ik heb alles al staan, dus bij hem kunnen we nog wel. Terwijl je niet denkt: Hoe kan ik mijn dingen misschien handig doen, zodat Henk wat geld kan krijgen.

Respondent 3: Nee, precies. Of hoe kunnen we de dingen die Henk doet gebruiken, zodat we minder capaciteit nodig hebben. Want dat probleem heb ik natuurlijk ook als DP&BV ze kijken iedere keer naar mij toe voor een deel van de randvoorwaarden, namelijk de VTE'en en de mensen. En ik moet iedere keer zeggen: ja sorry, wij hebben geen ruimte meer en we hebben al veel te veel DTM stoelen die we moeten laten vervallen, want we hebben geen geld om ze te betalen. Dus ik ben eigenlijk de hele tijd de rem, de hele tijd de party pooper. Maar dat heeft ook weer te maken met die verzuiling, dat is ook net als Henk directeur I&I is, ben ik ook directeur van iets waarvan ik denk: dat moeten we met zijn allen doen. HR en bedrijfsvoering is niet van een clubje mensen die dingen regelen. Dat zou veel meer onderdeel moeten zijn van ons gezamenlijk nadenken over hoe we de dingen doen en hoe we onze

producten, output, tot stand brengen. Want ik geloof echt, en daar ga nu ook in investeren en op focussen, ik geloof dat we heel veel baat gaan hebben bij RPA. Ik denk dat er heel veel processen in onze organisatie zijn die gewoon puur, gewoon hele eenvoudige repetitieve handelingen zijn waar de mens helemaal niets aan waarde toevoegt. Die je veel sneller, effectiever, betrouwbaarder door een virtuele medewerker kan laten uitvoeren. Ook in program management bij de LCW daar zitten een heleboel dingen in, waarvan ik denk: waarom automatiseren we dat niet gewoon. Ik denk zelf dat we de hele luchtverkeersleiding zouden kunnen automatiseren, en dat is vloeken in de kerk als ik dat zeg tegen Marco Zeemeijer en Henk Kiffen, want dat is hun bestaan waar ik dan aankom. Dat is hun identiteit, want zij zijn verkeersleiders. Maar dat is net zoals dat we al systemen hebben vliegen, waar geen vlieger in zit. Denk ik: ok, dat uiteindelijk het hele concept van luchtverkeersleiding veel betrouwbaarder wordt als je dat digitaliseert. En wat we dan spannend vinden is natuurlijk dat als je zo'n systeem niet goed beveiligd dat het dan gehackt kan worden en dat er dan in de lucht allemaal vliegtuigen tegen elkaar aan vliegen en dat willen we natuurlijk ook niet. Maar wat er ook achter zit, maar wat blijft er dan van mij nog over als ze mij niet meer nodig hebben. Wat beteken ik dan nog? Dat is natuurlijk weer een stukje psychologie dan. Ik weet niet in hoeverre mensen zich daarvan bewust zijn, maar we hebben het allemaal op het moment dat er iemand zegt: oh, we kunnen wel stoppen met inclusiviteit en diversiteit. Dan denk ik: ja, ho ho, dat zit in mijn directie. Dus ik voel, en ik zit er pas 2 maanden, en ik voel het nu al dat ik denk ja maar is wel belangrijk hoor. Oh, ik doe het zelf ook. Dat je toch het gevoel heb dat als iemand iets zegt over iets dat gebeurt in jouw club waar jij van bent. Dat je je dan toch een klein beetje aangevallen of bedreigd voelt. En dat moet je je realiseren en daar moet je overheen stappen. Maar het feit benoemen dat het gebeurt dat begint het allemaal mee, en dat is wel iets wat ik nu ook wel doe. Niet om mezelf op de borst te kloppen, maar net zoals je mensen moet wijzen op het feit dat ze de standaardoplossing kiezen, heb ik ook het fenomeen bindingspremies een paar keer ter sprake gebracht afgelopen weken. Want daar vindt iedereen wat van, en ik ook, ik vind dat je eigenlijk geen mensen moet binden die weer in de rij staan om bij ons te komen werken, want dat kan je niet uitleggen. Bindingspremie is bedoeld om te voorkomen dat mensen weglopen, maar er loopt helemaal niemand weg nu. Want de hele civiele luchtvaart is ingestort, dus waar moeten al die vliegers heen? Maar als ik dat dan met Dennis en Danny (DO) bespreek, dan zie je ze ook terugdeinzen van: ho wacht even. Maar dan zeggen ze niet: ik vind dit niet prettig, maar dan gaan ze allerlei argumenten bedenken waarom die bindingspremies toch vooral gehandhaafd moet blijven. Ik geloof ik niet het instrument en bijna niemand gelooft in het instrument, maar wij hebben het nu

eenmaal. En omdat we het hebben kan je het ook niet zomaar afschaffen. Want op het moment dat je zegt we stoppen ermee, dan voelt iedereen zich ineens tekortgedaan. Dan voelt iedereen zich bestolen. Dan heb je iets waar ze recht op hadden en haal je bij ze weg. En waarderen je ze dus minder. En daarom snap ik dat daar wel een stuk gevoeligheid ligt. Maar met name als ik het bespreek met mensen in zo'n groene onesie, die dan denken, dat is hun bloedgroep, dan bespeur je meteen die defensieve houding van: dat kan niet zomaar. En wat ik dan doe is gewoon het benoemen: Ik merk dat jullie, dat de sfeer verandert op het moment dat ik dit bespreek. En ik begrijp het ook, maar dat moet geen reden zijn om het niet over te hebben. Dan ben je eroverheen, dan ben je erdoorheen en dan is het nog steeds niet weg, maar dan is die olifant in de kamer zichtbaar. En dan kan je zeggen: wat gaan we met die olifant doen? Dan kan je het erover hebben met elkaar.

Onderzoeker: Even teruggaan naar wat je ook aangaf van, hé als in Den Haag zeggen: zij geven te veel geld uit aan innovatie. Ga eens even doen wat je moet doen. Welke dimensies hebben volgens jou invloed op ons innovatievermogen? Want hier noem je externe dimensies, buiten CLSK om. En je hebt ook genoemd de manier van denken van mensen, dus dat is aan de ene kant je personeelsbestand, maar aan andere kant vind ik ook een soort van mensen meenemen. Niet iedereen hoeft een opleiding te hebben om erover na te kunnen denken, maar als mensen wel vanaf het begin af aan getriggerd worden, dan leren ze ook dat iets anders kan. Dat zijn de dingen die ik tot nu toe bij jou bespeurd hebt. Dat je die benoemd hebt.

Respondent 3: Ik denk dat het ook een beetje in onze cultuur zit. Dat we snel zoeken naar waarom iets niet zou kunnen. Dat is dan niet zo zeer individueel gedrag, maar dat is echt een cultuur die, nou laat ik het zo zeggen, toen ik commandant werd van het CML in 2014. Toen vroeg ik aan Sander Schnitger die toen nog commandant was: goh heb je een opdracht voor mij. En toen zei hij: ja, ik wil graag dat je dingen op een andere manier probeert. Dat je mensen ruimte geeft en vertrouwen geeft en verantwoordelijkheid geeft. Want ik geloof dat als je dat doet, dat dan t mensen ook vanzelf met goede ideeën komen en met creatieve oplossingen komen en zich eigenaar voelen. Dus ik wil dat je dat gaat proberen. Dacht ik: oh dat is mooi want dat scheelt mij een hoop werk, want dan kan je het aan anderen overlaten. Dan moet je vooral zoveel mogelijk dingen delegeren en mensen ook het vertrouwen geven dat ze met de goede oplossingen komen. Maar A merkte ik toen dat niet iedereen dat prettig vindt. Want je hebt altijd een hele groep mensen die willen gewoon niet weten alleen maar wat en waarom ze het doen, maar ook nog hoe. Dat vinden ze veilig, dan hoeven ze dat zelf

niet te bedenken. En als je ze dat niet vertelt worden ze heel nerveus. Zeggen ze: ja, maar hoe dan? En wanneer? En op welke manier? Dan denk je: bedenk dat lekker zelf, maar voelen ze zich heel erg in de steek gelaten als je dat doet. Maar ik merkte ook wel bij mezelf dat de mensen die daar wel een kans in zagen en dachten: oh mooi, ik krijg eindelijk een keer de ruimte om de dingen te doen op de manier die ik denk dat beter is. En als die dan bij mij aankwamen met een idee, wat ook echt goed was, want het was ook de bedoeling dat ze met ideeën kwamen, dan betrapte ik mezelf erop dat in mijn hoofd het eerste dat gebeurde was: oh origineel idee. En het tweede dat er gebeurde was: dat ik dacht waarom zou het niet mogelijk zijn? Maar dan in een negatieve zin. Dacht ik dacht mag dit wel? Kan dat wel? Hebben we daar wel geld voor? Wat vinden andere daarvan? Gaan we hiermee voorbij aan regelgeving, dat je iets doet waarmee je niet compliant bent? Dus ik dacht heel erg in negatieve gevolgen. Wat kan er allemaal fout gaan als we dit doen? En dat overheerste. Ik keek gelukkig wel naar wat kan het ons opleveren? En wat worden we er beter van. Wat zijn dan nog goede redenen om het wel te doen? Ik merkte wel dat heel sterk de negatieve reactie overheerste. En toen heb ik mezelf wel afgevraagd en dat heb ik ook met collega's over gesproken, hoe komt dat nou? Dat dat het eerst is wat je doet, denken waarom het niet kan. Want dat wil ik eigenlijk niet, dat remt je enorm in je creativiteit als je er op die manier op gereageerd. En toen dacht ik dat heeft ook wel te maken met ervaring. Dat je in het verleden dingen hebt geprobeerd waarbij je op de vingers werd getikt. Of waar bleek dat je daarmee een bepaalde regels overtrad waarvan je niet eens wist dat die überhaupt was. Want we hebben heel veel regels en we weten niet eens wat voor regels we allemaal hebben. Dat is dan de angst, misschien doe ik wel iets dat niet mag. En word ik daar dan op afgerekend. Dat zit in ons systeem dat zelfs als mensen wel willen, als we echt wel out of the box willen denken en creatief willen zijn, dat ze daar wel last van hebben. Want ik merkte niet alleen bij mezelf ik merkte dat bij heel veel mensen. Dat dat invloed had. En dat zit hem natuurlijk ook in gedrag maar dat zit dan vooral in de cultuur van hoe ga je om met bepaald gedrag, hoe reageer je daar ook op als leiding. Welke gedrag beloon je? Hoe reageer je als er een keer iets fout gaat? Gaan we dan meteen zoeken naar de schuldige? Ja dat doen we nog steeds. En we vinden nog steeds dat als er iemand iets doet wat fout afloopt, dan moet hij toch even verantwoording af kunnen leggen en dan bedoel ik echt op een negatieve manier. Dan moet hij toch komen uitleggen dat hij met een goed verhaal moet komen wil hij er goed mee weggkomen. Dus dan denk ik dat zit allemaal tussen je oren. Ja dat wil je niet, we zeggen allemaal fouten maken moet kunnen of van fouten maken leer je het meest, maar eigenlijk willen we helemaal niet dat er iets fout gaat. Want als er iets fout gaat moeten we dat weer gaan uitleggen aan de CDS of aan de minister. Dus we hebben echt

wel nog steeds een cultuur waarin fouten worden bestraft. En waar mensen chagrijnig worden als er iets fout gaat. Ook al proberen we dat met zijn allen niet te doen, we doen het nog wel. En dan denk ik als je dat wilt veranderen, als je daar iets aan wilt doen, dan begint dat echt met het a. dat je je ervan bewust bent dat het gebeurt, en b. afspreken dat je anders gaat reageren op dingen. En dat je het ook benoemt als de standaard reactie vertoond wordt. Bijvoorbeeld als je in een vergadering zit en dat iemand iets zegt en dat er dan negatief op gereageerd wordt en dat er dan iemand is die zegt van: goh wat jammer dat dit gebeurt, want je zou er ook anders op kunnen reageren. En dat bedoel ik met loskomen uit de dagelijkse praktijk en met elkaar bedenken dat we dat eigenlijk niet zo moeten doen.

Onderzoeker: En dat zie je dan ook als jouw rol om op die manier mensen dan daarop te challengen?

Respondent 3: Ja. Of dat mijn rol is, het is een drive voor mij. Ik geloof echt dat dat noodzakelijk is om echt tot vernieuwing en verbetering te komen. En dat je daarmee verder komt dan alleen erover praten. En dat je dan ook naar het doen kunt en het ervaren dat het ook anders kan en anders kan uitpakken. Als het zweverig wordt moet je het zeggen.

Onderzoeker: Nee, zeker niet nee hoor nee, ik heb meer zweverige termen gehoord.

Respondent 3: Nou ik zit even naar de tijd te kijken, want ik heb zo mijn volgende afspraak. Dus misschien moeten we naar een afronding toe.

Onderzoeker: We hebben het meeste vragen afgevinkt in jouw verhaal. Dan wilde ik mijn laatste vraag stellen? Op het moment dat je iets zou kunnen veranderen om het innovatievermogen te vergroten wat zou je dan willen veranderen?

Respondent 3: Leiderschap, hoe we omgaan met leiderschap. En hoe we denken over leiderschap. Hoe we invulling geven aan leiderschap. Hoe we kijken naar effectief leiderschap. Wat vinden we goed leiderschap of passend leiderschap. Maar vooral hoe geven we er handen en voeten aan met elkaar. En dat is al zolang ik al rondloop, dat is nu bijna 27 jaar, zijn we al bezig met adviesgroepen en stuurgroepen en allerlei leiderschapstrainingen en vormingen. Maar het is nog iets waar we over praten op een manier waarop we het niet op onszelf hoeven te betrekken. We praten bv over doorlopende leerlijn.

leiderschapsontwikkeling en een loopbaanopleiding of in de HDV. Soms halen we leidinggeven en leiderschap ook door elkaar. Het zijn voor mij echt twee hele andere dingen. Maar ik denk dat daar uiteindelijk de sleutel ligt van heel veel oplossingen en verbeteringen. Het ligt in het leiderschap. En dan niet het leiderschap als persoon maar hoe sturen wij/ hoe geven wij richting aan de mensen in onze organisatie? Hoe geven wij richting aan onszelf en elkaar? Hoe sturen we ons eigen gedrag. Dat is allemaal leiderschap. Maar de manier waarop we daar mee bezig zijn daar laten we denk ik heel veel liggen. Ik denk dat we daar veel meer mee zouden kunnen en moeten doen.

Onderzoeker: Dat is duidelijk. Dank daarvoor.

Respondent 4

Datum: 4 december 2020

Locatie: MS Teams

Onderzoeker: Oké, nou, laat ik even beginnen met de achtergrond van wat ik wil onderzoeken. Ik loop natuurlijk ondertussen al een tijdje mee bij de Luchtmacht. Jij bent natuurlijk zelf begonnen met AIR en wat ik heel erg merk in mijn omgeving is dat mensen op een hele andere manier tegen innovatie en innovatievermogen in onze organisatie aankijken. Dus de één heeft het over de verandering, terwijl een andere over innovaties spreekt. De één vindt dat hij daarmee bezig is, terwijl de ander vindt dat dat niet zo is. Dit lijkt me interessant om te doen en dat was ook net in de tijd dat wij het hadden over een DI&I en over het oprichten van een innovationboard. En toen dacht ik: hier ga ik iets mee doen en ik wil dan graag onderzoeken op welke manier bestuurders dus echt op een beleidsmatige, hoog over kijken op, hoe bestuurders invloed hebben op het innovatievermogen van een organisatie. Daarbij merk ik wel op, inderdaad de veronderstelling dat jullie als LuMaRa-leden bepaald gedrag en bepaalde denkwijze kunnen stimuleren. Als manager op een lager niveau dan heb je natuurlijk veel meer druk van je omgevingsfactoren waarin je opereert, dan dat je in dat opzicht een vrij spel hebt. Uit mijn theoretisch kader kwam ook inderdaad dat het woord innovatievermogen en innovatie dat dat op verschillende manieren geconceptueerd wordt, en dat is heel erg afhankelijk van welke bril en vanuit welke dimensie je er dus naar kijkt. Daarbij heb ik mijn vragen in drie onderdelen geclusterd: eerst innovatie algemeen, dan innovatievermogen als concept binnen CLSK binnen je eigen dimensie en dan de rol van

leiderschap en dus de bestuurder binnen CLSK. Ik heb een aantal vragen op het lijstje gezet. We zullen ze niet allemaal één voor één afvinken. Maar dat zijn wel de drie hoofdonderwerpen.

Respondent 4: Helder.

Onderzoeker: Oké, dan begin ik wel bij de eerste en dan wil ik graag weten in hoeverre innovatie het thema is binnen jouw dagelijkse werkzaamheden?

Respondent 4: En dan bedoel je nu in mijn huidige baan?

Onderzoeker: Ja, in je huidige baan.

Respondent 4: Oké dan moet ik een knip zetten in mijn huidige functies en eerdere functies. Kijk vanuit mijn huidige baan ben ik verantwoordelijk voor de transitie en daarmee voor de doorontwikkeling en vernieuwing. Daar hoort natuurlijk een stukje verandervermogen van de organisatie bij. Maar de waar de wijze waarop ik daarop stuur is niet zo innovatief. Daar geloof ik ook niet in, dat je innovatief moet sturen op innovatie. Innovatie en vernieuwing is ook gewoon hard werken en afspraken maken en daar dan aan houden. Dus een stuk van klassiek leiderschap waarin het gaat over wat je doet, wat je zegt, doet wat je zegt. Afspraken maken en elkaar eraan houden. Dat je de weerstand benoemd. Je de successen met elkaar viert. Dus het is niet, ik zie het niet als mijn functie om de hele dag heel innovatief te zijn en dat was toen ik hoofd AIR was, maar in deze functie ben ik verantwoordelijk dat die innovatie tot iets leidt. Dat is een andere organisatievorm. Dat is gewoon hard werken en dat is echt sturen. Dat is ook heel blauw. Dus als je aan mij vraagt hoe innovatief ben ik, als ik mezelf nu een cijfer zou geven of hoeveel van mijn tijd ben ik echt bezig met innovatie dan is dat niet zo hoog. Als je aan mij vraagt hoeveel tijd ik bezig ben op sturen om de dingen anders doen, ja de hele dag. Dus het is een beetje afhankelijk wat je met je vraag precies bedoelt.

Onderzoeker: Ik bedoel het – ik bedoel het tweede dus niet zelf – het innovatief zijn maar bezig zijn dat andere mensen dat wel zijn.

Respondent 4: Nou ja, zo veel mogelijk.

Onderzoeker: En in welke mate denk je dat innovatief denken en innovatief zijn de oplossing zijn om waar wij bij CLSK tegen aanlopen beter het hoofd te kunnen bieden?

Respondent 4: Ik denk dat dat afhangt van het probleem waar je naar kijkt. Het is altijd een balans vinden tussen op orde, sturen, duidelijkheid en transparantie versus ruimte laten voor creatieve oplossingen en we hebben allebei nodig. Dat we sturen op orde en dingen doen volgens de regelgeving. En tegelijkertijd is er ruimte nodig om naar problemen te kijken die we hebben en de uitdagingen waar we voor staan hoe we die zo creatief en innovatiemogelijk kunnen oplossen. Dus het is nooit dat een innovatie in zijn eentje de oplossing is voor alles. En de F-35 is op zich best een heel innovatief vliegtuig ten opzichte van de F-16 maar dat ding alleen maar kopen leidt niet tot een oplossing voor het probleem waar we voor staan. Het hele concept hoe we met dat ding omgaan, dat gaat het verschil maken. Ik maak altijd de vergelijking met een telefoon. Je kan een Nokia, zo'n klaptoestel, vervangen met een snelle iPhone maar als je die dan vervolgens alleen maar gebruikt om mee te bellen of gebeld te worden, dan haal je niet het optimale uit het nieuwe. En dan kan het nog zo innovatief zijn maar het leidt niet tot dat je het optimaal gebruikt. Daardoor is een omgeving nodig, daarvoor is het nodig dat je erin verdiept, dat je het gaat zien als een computer in je zak, in plaats van een telefoon in je zak.

Onderzoeker: Je gaf net aan bij de eerste vraag dat je verantwoordelijk bent voor de transitie en dan mensen probeert aan te jagen en stimuleren dan innovatief te zijn. Welke onderdelen binnen CLSK beschouw jij als innovatief en waarom?

Respondent 4: Ja, ik vind de eenheid die in Amerika met de F-35, dus de allereerste club die daar heen is gegaan, die ook gekeken hebben naar hoe moeten ze zichzelf organiseren, die vond ik heel erg innovatief. De reden daarvoor was, ze vertrokken naar een ander land, er was niks, ze moesten alles opbouwen en moesten doen met wat ze hadden. Met hoeveel mensen ze hadden, met wat de Amerikanen vrijgeven aan data etc en ze hebben alles opnieuw moeten optuigen. Dus ik vond dat een heel innovatief deel van onze organisatie.

Onderzoeker: Anders gedaan dan dat wij dat normaal zou hebben gedaan?

Respondent 4: We zouden eerst een harkje hebben gebouwd en verantwoordelijkheden hebben beschreven en dat hebben ze daar allemaal niet gedaan. Ze hadden gewoon wat

mensen en ze zijn op een soort organische manier dat gewoon gaan invullen. En het duurt niet lang voordat dat weer gewoon een hark wordt en weet ik veel wat allemaal. Maar het is echt wel op een andere manier ingericht. Dus ik heb dat ervaren als heel innovatief, en elke keer als we op uitzending gaan. Het there zeg ik dan maar in plaats van het in hier, is dat je ziet toen ik commandant van Eindhoven en we gingen naar Koeweit en als je ziet hoe snel wij van niks iets kunnen maken. En dan kunnen doen waar we voor moeten zijn, dan zie je hoe creatief mensen zijn en innovatief mensen zijn om de dingen anders te doen. En al jarenlang schrijf de IGK in zijn rapportage dat zodra we onze voeten op het asfalt op Eindhoven zetten, terug van uitzending, dat er iets in dat asfalt zit wat even omhoog gaat, waardoor we een stuk van die creativiteit en innovativiteit zijn verloren. En dat we dan weer in de hark en in de bureaucratie vastlopen om dingen te doen. Dus ik zie heel veel innovatieve initiatieven, maar ik kan nu niet zeggen die afdeling op dat veld, of die locatie die zijn heel innovatief of creatief, of nee dat kan ik niet zeggen. Ik kan wel zeggen dat mensen goede dingen doen en innovatieve creatieve dingen doen, maar dat is dan nooit een heel onderdeel of een hele afdeling. Maar er gebeurt wel heel veel, de robotisering, artificial intelligence, visual reality, al die dingen daar wordt echt wel mee gewerkt maar op allerlei verschillende plekken en 3D printing binnen de organisatie.

Onderzoeker: Oké, dan nu van innovatie naar innovatievermogen. Hoe zie jij, het concept of de interpretatie van het woord innovatievermogen?

Respondent 4: Innovatievermogen is het vermogen om te innoveren, of het in je DNA zit of je ermee geboren bent of je er wakker gemaakt voor kan worden of je het voelt of je erin geïnteresseerd bent of je je best doet. Ik geloof dat wij vooral moeten kijken naar dat we mensen aannemen op bepaalde kenmerken. En daarvan moeten we ons realiseren dat we onze mensen aannemen op een bepaalde mate van stabiliteit en behoud, en dat is ook logisch, want tijdens uitzendingen zoek je ook een bepaalde betrouwbaarheid en stabiliteit in onze mensen. Dus dat is niet gek dat we dat zoeken. Tegelijkertijd zeggen we tegen diezelfde mensen: doe eens innovatief en creatief. En de vraag is in hoeverre dat in het DNA van onze mensen zit. Tegelijkertijd als je met onze mensen op uitzending gaat, dan zie je dat we dat kunnen. Maar ik denk dat militairen over het algemeen worden gevraagd om creatief te zijn op het moment dat er niks anders is. En als we weten waar ze het voor doen. Tijdens een uitzending doe je het voor je eigen veiligheid, voor de veiligheid van waar je bent. Je hebt niets anders, dan ontstaat die creativiteit vanzelf. Dan moeten we dus de omgeving creëren voor mensen waarin dat

element wakker wordt, wat in hen al zit, om daar invulling aan te geven. Maar gewoon tussen acht en vijf tegen iemand zeggen: doe eens innovatief, terwijl die met een schuin oog ziet dat de mailbox vol aan het lopen is, daar geloof ik niet zo in.

Onderzoeker: Oké, je hebt nu al de personele dimensie aangegeven. Welke dimensies hebben volgens jou invloed dan op ons innovatievermogen?

Respondent 4: Er is geen andere dan de mens want 'Dat zit in je DNA, Je kunt wel tegen iemand zeggen: leer eens met de schroevendraaiers dit doen. Je kunt een vaardigheid aanleren. Je kunt iemand niet leren innovatief te zijn, die dat niet is. Dat zit vast aan je creativiteit, dat zit in je DNA. Dat is wel of niet wakker gemaakt om daar iets mee te doen. Maar iemand wiens hoofd gewoon niet zo gewired is, kan je steeds gaan roepen: doe eens innovatief of denk eens creatief. Maar dat is niet voor iedereen weggelegd. En gelukkig maar want er is ook niet een wereld die erop zit te wachten dat iedereen altijd alleen maar creatief is.

Onderzoeker: Maar die mensen, die komen wel in de organisatie, een bestaande organisatie.

Respondent 4: Ja.

Onderzoeker: Nu heb je het over de mensen die daar dan invloed op hebben, maar er zouden ook dingen kunnen zijn die zeg maar negatieve invloed op hebben waar wij mee te maken hebben.

Respondent 4: Ja, mensen die niet willen. Die mensen die kunnen dan bijvoorbeeld regelgeving opschrijven waardoor het anders moet, of anders kan of er wordt ergens een foutje gemaakt, en dan soms met vreselijke gevolgen. En dan worden nieuwe regels afgekondigd. En die regelgeving gaat ervoor zorgen dat iedereen weer in de lijn moet gaan lopen. Sommige mensen vinden dat heel prettig en andere mensen vinden het heel vervelend.

Onderzoeker: Hoe zie jij jouw rol daarin om dat innovatievermogen van die mensen te beïnvloeden?

Respondent 4: Nou door te zorgen dat we de juiste mensen op de juiste plek zetten. We

hebben dat op orde nodig waar ik het eerder over had. Zorgen dat onze mensen die daar vreselijk goed in zijn, dat we die vraag daar dan bij aan te dragen. En dat mensen die heel erg doe zijn in het innovatieve, creatief, met een andere blik ergens naar kijken dat we die op plekken zetten waar dat heel belangrijk is.

Onderzoeker: Oké, en vind je omdat wij nu een DI&I hebben of dat wij een bepaalde functies, meer het innovatieve aanschrijven dan anderen. Dat die mensen ook een grotere verantwoordelijkheid dragen dan dat andere medewerkers doen voor innovatief denken?

Respondent 4: Nee, als je gewoon gewired bent dat je altijd anders naar dingen kijkt, dan heb je geen grotere verantwoordelijkheid. Dan doe je gewoon waar je goed in bent. Dus de verantwoordelijkheid is even groot, wat we doen is beschermen wat ons dierbaar is en belastinggeld zo goed mogelijk inzetten, dus we mogen niet verspillen, dat heeft de belastingbetaler ons niet gevraagd. En zo moeten we slim omgaan met onze mensen, met onze middelen, met financiën die beschikbaar worden gesteld en als we dat moeten doen, betekent dat, dat we onze mensen op de goede plek moeten zetten en dat je ze ook mee moet geven binnen welke vanrails er dan ruimte is. Nou die vanrail is: het mag nooit leiden tot een onveilige situatie en dat is de hoofdvangrail.

Onderzoeker: Je bent nu heel erg over de personele kant van mensen moeten op de juiste plek zitten. Maar hoe probeer je dan buiten de juiste mensen op de juiste plek iedereen mee te krijgen? Want je merkt natuurlijk...

Respondent 4: Ja, maar dat probeer ik niet. Ik probeer niet iedereen mee te krijgen want het is een kansloze exercitie om iedereen mee te krijgen. Dan ben ik de hele dag bezig om iedereen mee te krijgen, om ze ergens van te overtuigen waar onze populatie gewoon niet in gelooft. Dus voor sommige mensen veranderd de organisatie gewoon en gaan ze daar wel of niet in mee. Het kan dus zijn dat er mensen niet meer geloven in hoe de organisatie wordt. Dan gaan ze wat anders doen. En dat is buiten Defensie heel normaal dat mensen af en toe weggaan en iets anders gaan doen en bij ons leidt het onmiddellijk tot paniek. Van ja, hoezo weg? Ik mag blijven zolang als ik zelf wil. Ja, dat klopt, maar als je niet meer wil omdat je niet meer gelooft in wat die organisaties doet, dan kan je ook andere keuzes maken vanuit het positieve. Dus ik ga helemaal niet mijn best doen om iedereen mee te krijgen. Ik ga mijn best doen om

te doen wat we zeggen, en te zeggen wat we doen. Maar ik ga ze daar niet de hele dag van overtuigen. Geen haar op mijn hoofd die dat zou overwegen, omdat ik daarin niet geloof.

Onderzoeker: Oké, en in welke mate voel je dan invloed van de bestaande cultuur of structuur? Wat je aangeeft is dat als niet iedereen mee wil dan is dat zo en als militairen op een bepaalde manier denken doen ze dat. Maar op welke manier heeft dan bijvoorbeeld dat je aangaf als landen op Eindhoven en op het asfalt staan, wat mensen ineens heel anders denken en dat we heel bureaucratisch zijn. Op welke manier probeer je daar dan om heen te manoeuvreren?

Respondent 4: Nou, door heel goed na te denken welke leidinggevende we waar neerzetten – en ik ben natuurlijk voorzitter van het COFT, de commissie functie toewijzing, dus dat we heel goed nadenken over het neerzetten van het type leiderschap. Want hij of zij is verantwoordelijk voor het meenemen van de afdeling van het sqn of van de eenheid om die beweging voor elkaar te krijgen. Dus je zou wel zeggen, je blijft wel bij dat personele component maar niet besluiten ook of een verandering succesvol gaat zijn of niet, het zijn mensen die regels verzinnen. Die verzinnen niet zichzelf.

Onderzoeker: Het is grappig want ik heb nog niet eerder zo de nadruk gehad op dat personele component.

Respondent 4: Dat is denk ik ook waarom ik PC-LSK ben geworden, omdat ik heel anders denk dan de rest.

Onderzoeker: Dan ben ik eigenlijk al bij mijn laatste vraag, en dat is een beetje een filosofische vraag. Wat zou je, als je nu iets zou veranderen, op de knop drukken en niet zou kunnen veranderen, wat zou dat dan zijn?

Respondent 4: Wat zou ik willen veranderen? Jeetje moet ik keuzes maken. Wat ik zou willen veranderen is dat er minder afhankelijkheden zouden zijn. En wat ik daarmee bedoel is dat een medewerker die heeft zijn leidinggevende die iets van hem of haar mag vinden, dan is er een vakoudste of een vakoudste adviseur die iets van hem of haar mag vinden. Dan is er een, bij de hogere officieren in ieder gOnderzoekerl nog een COFT die iets van jou mag vinden. Bij onderofficier is dat een NEE die daar nog iets van vinden. Dan zijn er nog heel veel specifieke

eisen binnen een zuil, dat is ook een aparte cultuur binnen een zuil. En als je in het goede bakje ligt, dan gaat dat treintje wel door. Maar als je een wat onzichtbaarder persoon bent of minder uitgesproken bent, of dan kan het wel zijn dat we je hier niet zien. Omdat loud and clear weleens voor dat wat not so loud and not so clear gaat. Dus als ik iets zou mogen veranderen dan zou ik niet zozeer naar de pyramide van de organisatie willen kijken, maar wel kijken over hoeveel mensen bemoeien zich eigenlijk met een mens voor zijn of haar ontwikkeling. En zouden we dat niet terug kunnen brengen naar minder mensen? En zouden we de mens daarin niet eens wat meer echt zelf verantwoordelijkheid kunnen geven? Van alles is mogelijk en hoe vind je zelf dat dat er dan uit zou zien en door wie wil je daar dan in begeleid worden en dat je dus ook die begeleiding krijgt, of voor wie wil je werken? Ik zeg altijd het maakt me niet uit welke functie ik moet doen maar het maakt me wel uit voor welke baas ik werk en je mag me alles laten doen. Maar ik kies wel mijn eigen baas. Mensen vinden dat altijd heel gek en zeggen op jouw niveau kan dat toch niet? Jawel hoor, dat tot hoe ver je ook komt er is altijd iemand, iemand zijn baas en koning kan ik niet worden, koningin ook niet. Dus er is altijd wel iemand de baas, Mark Rutte heeft ook een baas ergens, dat die gecallenged wordt op van alles of dat hij zich moet verantwoorden of wat dan ook. Iedereen heeft ergens wel iets van leiderschap. En dan denk ik: ik wil wel kiezen wie dat dan is. Ik zou het mooi vinden dat als ik iets mocht veranderen, dat mensen eens gaan denken voor wie wil ik werken in plaats van welke rang wil ik hebben? Of wie wil ik zijn of wat dan ook. Het grappige is, onze organisatie vind dat heel ingewikkeld. Ik wil heel graag met Cengiz werken. En toen ik dat in mijn vorige functie vroeg en ik zei het werkt gewoon tussen Cengiz en mij, ik wil graag weer met hem werken, toen zeiden ze nee, het is ook goed dat hij niet met jou werkt omdat hij dan met iemand anders komt te werken. Ja de vraag is, is dat goed voor de organisatie? Is dat goed voor hem, goed voor mij? Voor wie is dat dan precies goed? Ik denk dat als je in zo'n hele grote verandering zit, zoals we nu zitten met de Luchtmacht, dat je misschien wel juist setjes moet samenstellen om door die moeilijke tijd heen te komen. Waarom zou je dan mensen bij elkaar zetten waarvan je niet weet of ze goed met elkaar zijn of als ze elkaar nog moeten leren kennen. Terwijl in het geval van Cengiz en mij wisten we al dat we het goed konden en gaan we daar gewoon weer mee door dus hebben we geen inwerktijd nodig en kunnen we gelijk doen wat nodig is. Dus ik zou dat willen veranderen. Dat we veel meer aan mensen vragen: met wie wil je werken? Want ik denk dat bijna alle mensen eigenlijk alles wel kunnen als ze maar in een omgeving worden gepositioneerd die veilig genoeg is dat je kan leren, fouten mag maken en dat je ook weet dat je elkaar verstaat.

Onderzoeker: Dat is een duidelijk antwoord op mijn vraag. Ik wil je bedanken voor jouw tijd en openheid in het gesprek.

Respondent 5

Datum: 14 december 2020

Locatie: MS Teams

Respondent 5: Het was even wachten voordat we de afspraak konden houden, want je wilde het begin van de maand houden toch?

Onderzoeker: Ja, dat geeft helemaal niks. Ik heb de mail gestuurd zodat ik sowieso op tijd was. Maar ik werk ondertussen een tijdje bij AI waar ik wat dingen zag gebeuren die bij vakken van mijn studie aansloten. Dat ging over organisatieverandering, bureaucratie, omgaan met veranderingen, een sociale veranderingen maar ook structurele veranderingen.

Respondent 5: Want waar studeer jij?

Onderzoeker: Ik studeer in Leiden. Ik doe een bestuurskunde master met als specialisatie strategie, advisering en verandermanagement.

Respondent 5: Ik zit even te denken. Ik heb ook bestuurskunde gestudeerd aan de VU. Toch al wel weer een aantal jaar geleden. Waar ik even aan zat te denken, ik ben afgestuurde op het onderwerp wat automatisering deed met onze bedrijfscultuur en structuur dus ik zie wel parallellen. Dan moet ik even goed nadenken, want dit was 1998. Ik heb me gefocust op de dimensie bureaucratie, leidt automatisering nou tot meer of minder bureaucratie en volgens mij ook op, maar dat zou ik op moeten zoeken, maar op de dimensie dat het contacten formele of informele werden op basis van een bepaald model die ik uit de literatuur had gehaald. Zo werkt dat nou eenmaal uit een stuk literatuur een onderwerp zoeken en dat op een andere manier weg te zetten.

Eva: Nou, dat is heel grappig, want ik heb een beetje dezelfde soort aanleiding gehad. Wij

zijn natuurlijk van nature uit een bureaucratische organisatie en je ziet dat we steeds meer proberen om andere concepten van bestuur, inrichten en samenkomen te gebruiken. Maar daarin tegenover maken wij dan daar wel weer een mooie pijler of directie aan of richten we een innovation board op wat eigenlijk dan weer hele bureaucratische elementen zijn om te kunnen gaan sturen.

Respondent 5: Los van de nieuwe termen die jij noemt, was mijn conclusie na het onderzoek en ook in de jaren erna dat de manier waarop we toen de automatisering bekeken werd dat bewust en onbewust in het malletje geduwd zodat het past bij onze cultuur en structuur. Dat was geloof ik in 1997. Dat was de eerste faciliteit om elkaar berichtjes te sturen tussen de computers die wij gebruikten. Ik zeg ook weleens dat er een haat-liefdeverhouding is tussen wat we hebben want bureaucratie heeft op zichzelf een negatieve collocatie als traag en weinig bewegend en aan de andere kant zijn we ook verschrikkelijke bureaucraten. Mijn conclusie was: ja er waren wel kansen maar uiteindelijk is het toch heel taai om dat te doorbreken en of het nou een individu is of zo'n stuk automatisering wordt dat dan aangepast naar hoe we nou eigenlijk in de wedstrijd zitten. Daarmee wil ik jouw conclusie natuurlijk niet trekken maar dit is wel waar ik op uitkwam. Dit was natuurlijk een andere tijd maar het zou me niet verbazen als jij nu toch ook wel elementen weer teruggaat zien. Het is net wat jij zegt. Er is iets nieuws en veel belovend maar uiteindelijk duwen we het toch in dat standaard malletje. Ik zeg weleens gekscherend. Als er twee Luchtmachters op het strand bij Scheveningen zijn en ik ga een uur later koffiedrinken en ik vraag aan de jonger hoe is het hier? Dan zeggen ze: "chaos, er is niets geregeld. We moeten alles op poten zetten en iedereen doet maar wat." En als ik over drie weken terugga en ik drink weer een bak koffie en ik zeg jongens hoe is het hier? Dan zeggen zeg: "We worden gek van de regelgeving." Die ze dus zelf geschreven hebben in de afgelopen drie weken.

Onderzoeker: Ja, heel herkenbaar.

Respondent 5: Dus de bewustwording van jongens, het zit ook in ons. Het is niet iets om ons heen maar het zit in ons. Ik snap dat ook wel want ik ben natuurlijk 36 jaar werkzaam bij de Luchtmacht. Dan word je ook een beetje het product daarvan. Het is absoluut een wisselwerking. Nou dat even over wat ik toen heb gevonden en hoe dat ook in de loop der jaren een plekje heeft gekregen in mijn hoofd.

Onderzoeker: Interessant want dat sluit een beetje aan bij de leiding en de richting waarop ik op dit moment ook een beetje denk. Omdat heel veel literatuur is ontzettend breed en schrijvers komen tot allerlei verschillende conceptualisatie van innovatie en innovatievermogen wil ik het leiderschapsperspectief verder uitlichten. In onder organisatie heb je ook allerlei verschillende kijken op deze twee concepten. Je hebt de Henk Rassen die van nul tot tien en twee seconden gaan als het gaat over innovatie. Aan de andere kant heb je de andere directeuren die er allemaal anders op reageren.

Respondent 5: Inderdaad, je zegt Henk Ras van nul tot tien hè. Hij is geïnstalleerd als directeur als ik nou kijk wat hij de afgelopen periode heeft gedaan, want zij zitten nu een maand of acht denk ik, is geprobeerd op een hele klassieke manier budget en capaciteit te krijgen om zich te gaan ontplooiën. Dus ik herken wat jij zegt en dat heb ik ook met hem gespiegeld maar ik vind dat hij vervolgens op een hele klassieke wijze zijn eigen winkeltje probeert in te richten, precies langs de lijnen die hij eigenlijk aan de kaak stelt.

Onderzoeker: De focus die ik heb gelegd is op de CLSK-bestuurder en dan in het speciaal de LuMaRa, omdat ik uit mijn literatuur heb gehaald dat iedere manager opereert binnen een bepaald bewegingsvlak. En dan wat lagere, om het zo te zeggen kolonel zijn sectie hoofden, die proberen zo flexibel mogelijk te functioneren in de cultuur en structuur die ze hebben. Maar mijn uitgangspunt is dat de LuMaRA als voorzitters van CLSK invloed hebben op de manier waarop wij onze structuur en cultuur rond innovatievermogen beïnvloeden. Dus bijvoorbeeld op welke manier belonen wij mensen die op een andere manier denken? Op welke manier zorgen wij dat ons personeelsbestand op de juiste manier ingevuld wordt om het innovatievermogen te vergroten? Dus ik zoom echt in op de CLSK-bestuurders als groep mensen die daar invloed op zouden kunnen uitvoeren. Ik heb mijn vragen onderverdeeld in drie onderwerpen. De eerste is innovatie in het algemeen, de tweede is het innovatievermogen en de derde is dat leiderschap. Dus hoe jij als CLSK-bestuurder daar invloed op zou kunnen uitoefenen, op welke manier je daar invulling aan geeft. Ik zal de vragen niet allemaal gewoon langslopen. Vaak heb ik gemerkt dat iedereen een heel groot deel van de vragen al beantwoord in één vraag. Dus mijn eerste vraag is: in hoeverre is innovatie een thema in jouw dagelijkse werkzaamheden? In welke mate ben je daarmee bewust mee bezig?

Respondent 5: Heel nadrukkelijk, heel nadrukkelijk Eva. Twee dingen omdat het zeg maar als

formeel onderwerp voorbijkomt, dat het vaker op onze agenda staat. En hoe gaan we daarmee om? Maar ook omdat ik zelf heel erg zoekende ben. Je weet dat ik een dubbele pet heb, ook in de verantwoordelijkheid als commandant van: hé hoe komen nu verder? En dan is dat vaak ook vanuit de schaarste. Hoe zorgen we nu dat we dat we middelen, daar gaat het vaak over capaciteit centjes en handjes zeg ik altijd, hoe zorgen we dat we die vrij kunnen spelen om op die stappen te maken? Dus dat is wel heel instrumenteel, want ik ben ook heel erg opzoek vanuit de beschikbare technologie. Hoe kunnen we ons werk beter gaan doen? Dus bijna dagelijks. Dat is één kant van de vraag. Ten tweede heb ik altijd een standaard trend als ik over innovatie praat. Dat zijn vijf elementen, vier daarvan zitten in de technologie zeg maar in de in de werkwijze en de vijfde is: Hoe krijg ik het nou in de hoofden van mensen? Dat zit wat mij betreft in de richting, ruimte en ruggensteun. Richting in de zin wat we weten waar we naartoe willen. Dat vind ik mijn verantwoordelijkheid om ze dat mee te geven. Of als ik in Breda praat om onze verantwoordelijkheid. Ruimte is dat ze ook dingen mogen doen en dat ze ook dingen mogen pakken en dan ook dat ze dat zelf in hun beleving, in hun hoofd, ervaren dat dat ze ruimte hebben om initiatief te nemen. En de derde ruggensteun dat als het dan niet helemaal goed loopt, dan ook het vertrouwen hebben dat ik er niet voor wordt afgetikt. Dat mensen denken: ik krijg waardering voor het feit dat ik iets heb geprobeerd, we gaan daarna als het niet is gelukt het op een andere manier proberen. Dus dat probeer ik voor de voor de mensen te zijn. Ik ben ook gestopt met mensen te vertellen vanuit het klassieke model van jullie moeten veranderen want anders gaat niet goed of anders kun je niet mee. Ik merk dat het woord 'moeten' helemaal niet aansluit bij mensen. Je ziet het nu ook actueel als je zegt iedereen moet vaccineren dan is iedereen op de barricade. Als je zegt je kunt vaccineren werkt dat beter bij de Nederland, over cultuur aspecten gesproken. Zo is het ook binnen de Luchtmacht denkt ik. 'Ik probeer mensen nu eerder te verleiden en te verlokken om die stappen vooruit te maken. Ik omschrijf het wel eens heel plastisch – als een mooi gedekte tafel met allerlei lekkers voor de vlees liefhebbers, de vis liefhebber en voor de vegetarische liefhebber en ik open de tuindeuren en zeg tegen de mensen kijk maar en doe maar op je bordje waar je trek in hebt, het is er allemaal en je mag zelf kiezen. Dus op die manier probeer ik mensen in beweging te krijgen. Niet onder het motto van jullie moeten veranderen en tien procent loopt voorop en tien procent gaat tegen hangen dus steek je geen energie en die 80 procent, dat zijn de meelopers. Dat vind ik allemaal bijzonder trieste modellen. Ik probeer mensen dan neem te nemen in die innovatie. Gewoon door ze te verleiden.

Onderzoeker: Oké, je had het net over je dubbele pet. Ben je dan ook van mening dat de

vrijheid en de ruimte die jij jouw mensen op LWC geeft terugziet in het feit dat je denkt dat zij innovatiever zijn dan andere afdelingen of onderdelen?

Respondent 5: Dat kan ik niet helemaal zien hoe het zit ook op andere onderdelen. Vanuit de ene kant vanuit de Bredaase rol is het logisch dat ik de overview heb maar ik merk ook dat in Woensdrecht een hele hoop onder de oppervlakte gebeurt. Ik heb dan niet het idee daar moet ik pro-actief in zijn en af en toe word ik op een hele leuke manier verrast dat mensen met ideeën komen. We hebben in Woensdrecht ook een innovationboard dat getrokken wordt door een paar mensen die dat allemaal aan elkaar knopen en met herkenningen rondlopen en dat soort dingen. Als die mij bijpraten dan word ik weer helemaal enthousiast. Of als ik hoor dat mensen ineens bezig zijn met nieuwe technologie ergens in het bedrijf, dus daar is ook van alles wat ik niet zie. Ik word daar ook niet onrustig van vanuit het model van ik moet control en ik moet er bovenop zitten en ik moet weten wat er allemaal gebeurt. Nee ik vind het juist heel erg leuk om met het zelf doen. Soms kom ik daar en ik vraag er wel naar maar ik kom er ook weleens bij toeval achter. En dat vind ik juist het leuke dat mensen er zelf mee bezig zijn. Dus ik zit daar niet controlerend in maar ik weet dus ook niet precies hoe dat op andere onderdelen zit. Ik zie wel op Woensdrecht dat er een hele een hele push is en met die innovationboard en ik weet niet of andere onderdelen dat ook hebben. Maar met die innovationboard wordt dat ook ondersteunt, wordt het gefaciliteerd. Pak bijvoorbeeld het CML, daar zitten een paar mensen die zijn ook heel hard aan het trekken aan dingen rondom de F-35, een pilot fitting facility, dus er gebeurt van alles moois in de organisatie.

Onderzoeker: Jij hebt het net over nieuwe technologie of bijvoorbeeld zo'n pilot fitting facility als innovatieve dingen. Op welke manier zou jij dan innovatie definiëren voor jezelf? Zit het dan meer in dingen of in gedachte goeden of in anders werken?

Respondent 5: Nee ook dat is een samenspel, de mogelijkheid moeten er zijn. Wat ik zie is dat wij het toch vaak moeten hebben van het aan het samenbrengen van nieuwe technologie of het gebruik gaan maken van nieuwe technologie. Wat bijvoorbeeld bij AMRO in de staf gebeurt. Daar hebben ze een club mensen die zijn opgeleid en die zitten nu RPE's te programmeren, robotic proces automation. Zodat bv in SAPD bepaalde activiteiten niet meer met de hand gedaan hoeven te worden. Dat dat wordt geautomatiseerd vind ik wel innovatie. Is dat radicale innovatie in de zin dat wij iets heel nieuws ontwikkelen? Nou nee op zich niet want als jij bijvoorbeeld op je laptop gaat kijken naar een vakantie in Tanzania en dan zijn er

allerlei partijen die met vergelijkbare algoritmes andere aanbiedingen gaan doen. Dus op zich bestaat die technologie maar ik vind het toch innovatief omdat het ook in onze hoofden moet landen dat we er iets mee moeten doen. Ik heb op Woensdrecht laadpalen laten zetten voor in ieder geval de dienstvoertuigen. We hebben zonnepanelen op aan paar gebouwen gelegd. Is dat innovatief? Ja op zich helemaal niet. Ik heb thuis ook gewoon zonnepanelen op mijn dak liggen. Dus daar is niets moeilijk aan. Maar om door alle bureaucratisch hobbels en de lamme laag heen te komen dat je op gebouwen van Defensie dat gaat doen is wel baanbrekend.

Onderzoeker: Ik proef hierbij heel erg dat je het onderscheid maakt tussen nieuwe voor de markt in zijn geheel of een nieuw voor de organisatie.

Respondent 5: Ja en waarbij wij met name op het laatste spoor zitten.

Onderzoeker: Op welke manier zou jij dan innovatievermogen van een organisatie interpreteren?

Respondent 5: In hoeverre het in de hoofden van de mensen zit dat ze in hun beleving ook hun wereld kunnen veranderen of stapjes vooruit kunnen maken.

Onderzoeker: En zit dat in de hoofden van de mensen op dit moment?

Respondent 5: Ja maar daar zie je inderdaad een aantal mensen die hebben zich dat eigengemaakt. En voor een aantal mensen is het nog wel best spannend. Een aantal mensen is er ook gewoon niet mee bezig of die ontkennen het vanuit onze belevingswereld of vinden daar wat van. Maar er zijn op de werkvloer ook best veel mensen die hebben zoiets van: ik vind het goed zoals het nu gaat, ik heb al zoveel verandering gezien ik ben daar wel klaar mee. Daar kan je van alles van vinden maar ik heb in Woensdrecht, en op de velden is niet anders, ook gewoon medewerkers die 's middags om half vijf een brodtrommel onder de snelbinders doen en fluitend naar huis toe fietsen. En nu kunnen wij wel heel elitair roepen: maar dat is niet goed hoor. Maar voor die medewerker is dat prima.

Onderzoeker: Hoe zie je dan meer het concept innovatie al in iets nieuws voor de voor de organisatie dat wij implementeren en gebruiken of het concept innovatievermogen, welke van de twee komt meer terug binnen CLSK?

Respondent 5: Dat vind ik lastig Eva even om te zeggen van welk welke springt er nou meer uit? We zijn heel erg bezig geweest in de periode van Schnitger met dat innovatievermogen aan te jagen. Ik denk dat het absoluut zo'n vruchten heeft afgewerkt afgeworpen. Maar we zijn voor de rest ook nog meer bezig met het introduceren van nieuwe technologie.

Onderzoeker: Oké. Want jij hebt aangegeven dat je zelf richt op richting, ruimte en ruggensteun aan je mensen geven om iets anders te doen, of iets anders te bedenken. Welke dimensies hebben volgens jou dan invloed op het innovatievermogen van onze mensen of onze organisatie?

Respondent 5: Dat is de speelruimte die ze hebben. Want je ziet dat vaak mooie dingen vastlopen op net die kleine infra aanpassing of bij mij als je praat over personeel plus maintenance. Dan loop het vast op geen Wifi hebben in de aanvraag of geen budget hebben om aan bril te kopen. Dat dat soort stomme dingen ook echt heel vervelend maar daar lopen we wel vaak vast. Dus het is gewoon de middelen hebben dat, wifi is altijd een infrastructurele voorziening of gewoon een beetje geld want het hoeft niet altijd om veel te gaan. Dat is één. Ten tweede je komt altijd weer terug op die centjes en die handjes. Het helpt ook, dat zien we ook op Woensdrecht met die Innovationboard, we hebben twee mensen fulltime zitten om dat te ondersteunen. Ja dan gaan er ook echt dingen gebeuren want als het er even bij moet dat is dat toch wel heel erg ingewikkeld. Dus dat zijn wel lastige dimensies. En uiteindelijk ook het enthousiasme van de mensen. Dat is ook een hele belangrijke factor denk ik.

Onderzoeker: Wat zie jij dan als jouw rol om de innovatievermogen en bij de drie dimensies die jij net hebt genoemd te beïnvloeden?

Respondent 5: Nou, door een stukje facilitair te bieden. Wel dat stukje budget, over IT heb je niet altijd zeggenschap. Maar ook zeker te tonen en te prijzen waar het wel goed lukt. Te laten zien daarmee dat er waardering is voor mensen die dit soort dingen doen. Er is waardering voor mensen die stappen nemen en die soms met tegenwind op het fietsje stappen om richting de innovatie te fietsen. Dus het prijzen, het tonen, het uitspreken van de steun daarvoor. En daarmee ook laten zien vanuit de leiding waarderen we dit ook heel erg.

Onderzoeker: Vind jij het dan jouw rol als LuMaRa lid belangrijk om dat uit te dragen of naar vooral naar het onderdeel?

Respondent 5: Nee allebei. In de LuMaRa daar moeten we ons niet iedere dag mee bezighouden want dan gaan we naast de schoenen lopen. Maar die LuMaRa is wel een boegbeeld voor de Luchtmacht waarnaar gekeken wordt. Als wij bij de LuMaRa allemaal onze oren aan laten punten dan valt dat op en dan gaat men daar wat van vinden. Daar wordt over gesproken. Dus als wij een bepaalde mening hebben, een bepaalde houding hebben ten opzichte van innovatie en dat ook in het woord een daad, want die twee horen bij elkaar, uitdragen. Ja, dan heeft dat een grote uitstralen. In het verlengde daarvan dat geldt natuurlijk ook voor commandant op een onderdeel, die zegt dat hij iets echt belangrijk vindt en daar maak ik ook tijd en ruimte voor vrij. Dat zetten we steeds weer op de agenda, daar hebben we het over, daar laat ik de erkenning voor zien, ja dan heeft dat wel uitstralen.

Onderzoeker: Op welke manier probeer jij dan die drie dimensies, middelen, mensen en geld en enthousiasme van de mensen te beïnvloeden?

Respondent 5: Door middelen en wat centjes vrij te maken. Door dat te zeggen van: je mag een deel van je tijd besteden innovatie. Want vaak zeggen mensen: heb ik geen tijd voor. Dat is misschien ook wel waar. Maar door ze, en dat zit in die R van ruimte, aan te geven daar mag daar ook tijd voor nemen. Want uiteindelijk levert het ook wat op. Dus dat ook uit te spreken en dat je daarover een stuk prioriteit aan geeft.

Onderzoeker: Past dat dan in de dagelijkse gang van zaken? Want ik mijn praktijk leert dat daar mag je tijd voor vrijmaken maken dat niet past in een agenda die al vol zit want dan worden er dingen niet gedaan waar je wel op afgerekend wordt. Dan was dat dan begrijp ik dat dat gezegd wordt, maar dat dat in de praktijk natuurlijk lastiger is.

Respondent 5: Ja twee dingen daarop. Misschien een beetje filosofisch. Ik heb wel geleerd dat als je dingen leuk vindt dan is dat in de energiebalans anders. Dan is het niet dat het energie kost, nee dat levert ook wat op. Als ik een hele drukke dag heb en ik heb een leuk gesprek met iemand. Dan krijg ik daar energie van. Dus het is niet zo dat al het werk evenveel energie kost. Sommige dingen kost ook weer meer energie, die leuke dingen die inspirerende dingen

die leveren juist de energie op. En het tweede zou ik kunnen illustreren aan de hand van een verhaaltje dat het de golfbal filosofie. Het spreekt mij wel aan. Stel je voor je hebt een glazen accubak en je hebt daarnaast een paar hele grote keien, je hebt een paar golfballen, je hebt een hele hoop los zand en je hebt een blikje bier. Je moet die spulletjes die ik noemde allemaal in de accubak krijgen. Die grote stenen dat zijn de echte wezenlijke dingen in je leven. Dat zijn de mensen waar je heel veel om geeft. Dat is je partner dat zijn misschien je ouders, de dingen die echt heel belangrijk zijn in je leven. Die golfballen dat zijn de leuke dingen. Dat kan golven zijn maar dat kan ook een hobby zijn, dan kun je vriendenkring zijn dat soort dingen. Het zand dat zijn de dagelijkse dingen. Ik had het daarstraks over die mailbox, maar dat zijn de dagelijkse dingen. De dingen waarvan je volgende week eigenlijk niet meer weet dat je ze gedaan hebt. En de theorie, de filosofie, is nu als jij accu bak gaat vullen en je begint met het zand dan ga je die stenen en golfballen er nooit meer in krijgen. Dus richt het zo in dat je eerst die stenen in die bak een plekje geeft, eerst die grote dingen in je leven aandacht geef. Vervolgens die golfballen daaromheen zet om het ook aangenaam te maken. Dan ga je met het zand aan de slag. Dan zal jij zeggen: Dan mis ik nog een blikje bier. Maar die past er altijd wel bij. Dit is natuurlijk een beetje een ideaal verhaal. Maar ik merk ook zelf wel nu het eind van het jaar, het zit ook in mij ik wil die mailbox leeg hebben. Dat betekent dat je ochtends met het zand aan de gang bent. En het feit dat wij nu een leuk gesprek hebben Eva komt alleen maar omdat het in mijn agenda stond. Want als ik in deze dag op een punt had moeten komen dat dat zand allemaal weg is, dat ik mijn email bijgewerkt heb en ik heb nog een paar lijstjes, dat eerst allemaal had gedaan dan hadden wij dit gesprek niet gehad vandaag. Terwijl ik het een leuk gesprek vind. Nou een beetje filosofisch maar het zit wel een kern van waarheid in. Ja je moet er ook echt ruimte voor maken en dan levert het wat op. Want als je het niet doet zijn we alleen het schip op koers aan het houden. Gaat het dan slecht? Nou niet per definitie maar op termijn missen we de boot. Dus we moeten ook echt tijd maken om die veranderingen of verbeteringen in te zetten. We hadden het daarstraks over wat is dan innovatie maar die kleine verbetering aan je werk, dat slimmigheidje waardoor je met een nieuwe Outlook versie je ineens heel anders je mail om zou kunnen gaan. Dat is ook een beetje innovatie maar dat is dan heel kleinschalig.

Onderzoeker: Hoe probeer jij buiten de mensen ruimte te geven en daarvoor te enthousiasmeren?

Respondent 5: Ik probeer ze een stukje inspiratie over te brengen. Ik zei straks ik heb vier

technologische thema's. Een daarvan is bijvoorbeeld robot. Ik heb dan bepaalde beelden dat bijvoorbeeld op Woensdrecht de logistieke stroom, de spullen die vanuit het magazijn de werkplaatsen toe moeten, dat dat met onbemande voertuigjes kan. Die met de snelheid van kilometer per uur aan de rechterkant van de weg gewoon de hele dag over de basis rijden. En 20km per uur is wel niet zo heel snel maar het is wel een constante stroom en de afstanden zijn ook helemaal niet zo groot op het veld. Maar het feit dat we dat dan elektrische doen. Dat er geen chauffeur meer op hoeft te zitten. Dat we dat ook door detectiepoortjes kunnen doen, dat we ook weten waar onze spulletjes zijn. Nou, dat is zo'n inspiratie die ik heb. Dat we op het gebied van bijvoorbeeld augmented reality mensen op de school bij de KMSL. Waar vervolgens ook in de hangaar werk laten doen met zo'n AR bril op. Waarbij ze de instructies krijgen niet meer met het boek in de hand zitten maar met een virtuele bril al de dingen die ze hebben gedaan, bijvoorbeeld een onderdeel verwisselen, dat ze dat dan in SAP kunnen verwerken. Dat ze de klus die ze doen kunnen opnemen zodat een collega die nog nooit heeft gedaan voordat die aan de klus begint die klus al een keer kan bekijken, weet je wel. Dat soort beelden probeer ik te delen. Moet dat het dan worden? Nee voor dat voorbeeld ieder ander goed voorbeeld. Maar zo probeer ik de mensen zeg maar een beetje een kickstart in hun denken te geven. Stukje je inspiratie van: Zo zou ook kunnen jongens.

Onderzoeker: Oké, het is heel erg belevingsgericht?

Respondent 5: Ja met het verhaal erbij dat je mensen meeneemt en naar een punt brengt waarin ze ook vrij dit soort dingen gaan genereren en waarin ze ook verbinden kunnen maken tussen technologieën waar je over leest. Ik lees bijvoorbeeld over materialen die zichzelf herstellen bij een schade. Dat bestaat natuurlijk al een beetje. Maar als we die vermalen door die Chrom-6 verf die wij hebben dan hersteld die versie vanzelf. Als de verf beschadigd raakt dan vervloeit het weer met elkaar waardoor het anti-erosie werking houdt. Ja dat is zo'n zelf healing ding. Brandstoftanks van voertuigen of vliegtuigen die een rubber soort hebben dat ze zichzelf weer dicht. Ja, dat is zo'n ding, maar dat gaat natuurlijk door in de toekomst. Met dit soort dingen probeer ik mensen enthousiast te krijgen. Dat is op LCW maar ik hou weleens ergens een voordracht, bijvoorbeeld een sessie van Hightech ontmoet Airpace, waarin ik dit soort dingen ook deel. Hier denken wij over vanuit de Luchtmacht. Maar ook op een ander terrein zijn de ingewikkelde samenwerkingsverbanden die wij hebben met de industrie op Woensdrecht. Ik heb vorige week twee contracten ondertekend met de firma, die heet Aeronemic, die gaan iets voor de F-35 doen, niet alleen voor de Nederlandse F-35 maar

voor de hele regio. Die hadden moeite het slotje over te springen qua investeringen. Die komen nu eerst bij ons in het gebouw die dingen doen. Maken gebruik van ons machinepark voor een deel. En kunnen daarmee aan de slag. Ik heb ook een overeenkomst met ze gesloten, zij doen ook 3D printing, wij ook. Maar wij doen het, ik wil niet denigrerend zijn, maar toch een beetje in de zandbak. We zijn er mee aan het oefenen. Zij doen dat echt om het in de productie te krijgen onder andere met metaal printing ook het certificeren van vliegtuigonderdelen. Dat is natuurlijk een hele belangrijke stap. Dus ik haak aan bij dat bedrijf om mee te kunnen in hun treintje want ik denk dat ons treintje niet snel genoeg gaat. Dat gaat dan over welk contractvorm vind je? Wat spreek je met elkaar af? Hoe ga je met elkaar de toekomst in? Juist een hele andere vorm.

Onderzoeker: Ja, maar het is wel een vorm van samenwerken, anders leren samenwerken dan dat wij vaak gewend zijn.

Respondent 5: Absoluut.

Onderzoeker: Wij zijn gewend om iets te kopen. Deze mensen komen voor ons fikse en daarna zijn ze weer weg.

Respondent 5: Dat is echt heel transactioneel en zoals jij nu noemt is de klassieke methode. En daar zijn wij inmiddels als heel ver van weg.

Onderzoeker: Denk jij dat jouw manier van innovatievermogen proberen te stimuleren dat die anders is dan bij andere LuMaRa-leden?

Respondent 5: Oh, dat weet ik niet. Dat durf ik niet te zeggen, of dat het anders is. Ik denk dat iedereen zijn eigen stijl heeft. Het feit dat ik niet meer met die prikstok en het moeten aan de slag wil dat past denkt bij ik bij mijn opvatting en mijn stijl van leidinggeven. Het zal voor andere anders zijn.

Onderzoeker: In welke mate laat jij je remmen door belemmering in de omgeving? We hadden natuurlijk in het begin hadden we het ook over je eigen thesis over cultuur en structuur en over dat je een ruimte en geld moet vrijmaken om mensen ruimte te geven om dingen te doen. Op welke manier of in welke mate voel jij je geremd door die omgeving?

Respondent 5: Ja ik loop daar wel tegenaan. Ik herken dat wel dat je toch iedere keer moet puzzelen naar capaciteit en dat je ook weer moet zoeken naar geld. En nu wordt dat allemaal nog weer een keer spannender met dat geld. Maar meestal vinden we er wel weer een weg omheen. Maar bijvoorbeeld laadpalen voor elektrische voertuigen, privé voertuigen van mensen die op bezoek komen of eigen medewerkers. Dat had ik in 2020 willen doen maar dat heb niet voor elkaar gekregen. Dus daar moeten we weer wat anders op verzinnen om dat in 2021 toch voor elkaar te krijgen. Dus ja ik loop ook tegen die blinde muur aan.

Onderzoeker: Komt dat dan door de manier waarop wij dingen hebben ingericht?

Respondent 5: Ja dat komt daardoor en dat komt ook doordat we bij Defensie met de mond veel belijden en we vinden alles belangrijk maar vervolgens verbinden we er geen middelen aan. Duurzaamheid allemaal mooi maar tot op het niveau van de staatssecretaris is het antwoord dan: dat moet iemand anders gaan betalen, daar hebben we geen geld voor. Terwijl ik denk: nee duurzaamheid is geen kwestie van kosten is een kwestie van investeren om opbrengsten te krijgen en ook financiële opbrengt trouwens. Maar goed dat zit ook wel in die cultuur dat we alles belangrijk vinden. En we hebben onlangs de thema week gehad tegen het pesten, de volgende was voor de diversiteit, daarna kwam integriteit. Allemaal belangrijke dingen. Maar wij zeggen niet het is allemaal belangrijk maar we kiezen dit jaar voor de integriteit. Nee het moet allemaal en dan kunnen we alle vinkjes zetten. En daarin maken we geen keuzes en lopen we onszelf voorbij.

Onderzoeker: Interessant. Dan heb ik een laatste vraag en dat is misschien een filosofische vraag, maar dat past bij jou. Hoe zou CLSK eruitzien of wat zou je willen veranderen aan CLSK om het innovatievermogen zo hoog mogelijk te maken.

Respondent 5: Dat is misschien toch een niet zozeer in woord maar wel in daad actievere dingen ook bij mensen wegleggen. Dan refereer ik aan een boekje wat ik een paar jaar geleden kreeg maar er is ook een heel leuk filmpje van op YouTube. Je zou het eens op kunnen zoeken. Het heet 'Turn the ship around'. Het is een verhaal van een van een marineofficier in Amerika die krijgt commando over een onderzeeboot. Alleen hij dacht, daar ben ik even kwijt hoe het nou zat dus misschien vertel ik het netverkeerd om, maar hij dacht dat hij een commandant werd van een attack submarine maar uiteindelijk werd hij

commandant van een verdedigingssubmarine. Wel een nucleaire submarine dus wel een hele grote verantwoordelijkheid. Hij had zich voorbereid en op het laatste moment werd het de ander. Toen vroeg hij zich af hoe hij dat ging fixen. Dit zat natuurlijk ook al een beetje in zijn hoofd en toen had hij gezegd dat het niet zo moet zijn dat hij alles bepaalt. Dat pas zeker niet in de hele traditionele wereld als de Amerikaanse marine. ‘Als ik nou al die 135 mensen die aan boord van het schip zitten, die allemaal heel veel kunnen en weten en mobiliseren, iedereen een plekje geeft in dat we aan het doen zijn. Dan is dat veel groter dan wat ik als commandant aan het eind van de keten als schakel kan brengen. Dus als we die hele keten in zijn kracht zetten dan krijg ik er natuurlijk veel meer uit’. En die filosofie dat we dat ook doen dan zeg je: jongens ga aan de gang. We praten er wel allemaal heel veel over en we belijden met de mond maar in de praktijk en dat merk ik dan ook omdat ik die twee functies heb. Als ik een militairen functie heb voor een vliegtuigmonteur maar die krijg ik niet gevuld want die levert niet genoeg op maar ik kan wel een burgermedewerker krijgen. Dan is het antwoord dat het maar een tijdelijk contract is, we willen wel meegaan dat je daar voor drie jaar een burger opzet maar over drie jaar gaan we er toch vanuit dat we een militair hebben. Dan komt die burger niet wat die komt niet voor drie jaar. Je ziet het ook in jouw omgeving, de manier waarop jij in de organisatie bent opgenomen. Daar hebben we allemaal de beste bedoeling en uiteindelijk lopen we allemaal dus toch vast mee. Zoals de baas bij de DMO het altijd zo mooi zei: ‘dan rijdt het karretje toch in de poep en krijgen we het toch niet voor elkaar’. Dat is buitengewoon hardnekkig. Dus als we dat daad ook nog eens wat verder doorpakken. Wat daar ook in onze cultuur hebben zitten is dat we altijd alles voor de komende 200 jaar voor 105% geregeld willen hebben. Anders hebben we precedentwerking of we hebben mensen die erbuiten vallen. Ja met die neiging moeten we ook eens openhouden. Sommige mensen hebben dat helder en vragen zich af waarom we niet eens voor een 8 gaan in plaats van een 11. Maar we doen het nog te weinig.

Onderzoeker: Ik interpreteer dat een beetje als het meer samen. *Damen* moeten we dit anders aanpakken of anders denken. In plaats van deze persoon zegt dit dus dat moeten we uitvoeren. Zeg ik dat juist?

Respondent 5: Ja, ik zit even te denken wat Corona daar ons heeft geleerd. Want je zegt samen en ik geloof er heilig in dat als je samen iets wilt en er is dat vertrouwen dat dan alles veel makkelijker wordt. Ik zeg weleens van: jongens als je met je boezenvriend een roadtrip gaat maken naar Zuid-Spanje dan ga je ook geen contract afsluiten. Dan ga je geen day to day

planning maken. Dan gebeurt het gewoon, dan fix je dat. Op weg naar Zuid-Spanje moet je ook de grens over, een keer tanken, je moet tussen de vangrils blijven en een keer is het eten niet lekker. Er gebeurt ook van alles. Maar dat durven we dan aan en dat fixen we dan ook. Wij zitten vaak in de vorm dat alles aan de voorkant geregeld moet zijn en we gaan niet vertrekken als nog niet alles helemaal geregeld is. Daar zit het hem wel een beetje in en dat is ook als je samen iets wilt en gelooft er echt in. En dat zie ik ook heel sterk in die samenwerking met de industrie. Met sommige partijen maken we echt grote stappen vooruit omdat we de hand vasthouden en dan het diepe inspringen. Met andere partijen komen we gewoon veel slechter vooruit omdat het allemaal over die kleine dingen gaat.

Onderzoeker: Het is grappig dat je daar dan wel weer een beetje teruggrijpt. Het is dan de cultuur en structuur die tegenhoudt dat er dingen anders gedaan worden. De cultuur, is wat ik soms heel erg zie is dat C-LSK of de LuMaRa iets wil en dan ergens gaat het mis tussen wat er wat er gezegd wordt en wat er moet gebeuren. Iedereen wilt het wel doen maar het kan niet volgens onze eigen regels.

Respondent 5: Dat merk ik lokaal ook. We hebben daar heel lang over gedaan, tot mijn stomme verbazing, en wij spreken af in een MT deze functies moeten we nu echt in het leven gaan roepen, daar moet compensatie voor komen, die vinden we en dan geven we er een klap op in de veronderstelling dat het gaat gebeuren. Dan hoor je eigenlijk bij toeval dat het een jaar later nog steeds ergens in dat bureaucratische proces is blijven hangen omdat iemand vond dat er nog iets aan mankeerde. Daar verbaas ik me dan ook over. Niet dat als ik iets bepaal dat iedereen onmiddellijk moet gaan springen maar dat we dus iets besluiten en dat dat ergens tussen de tandwielen van de machine blijft hangen.

Onderzoeker: Ja precies. Nou dan zijn we denken ik mooi het cirkeltje rond, want dat is waar we mee begonnen, met een structuur en cultuur en bureaucratie.