

## Defensie en systeemdenken

**H**et was uitgebreid in het nieuws. Indien we fundamenteel iets willen doen aan de economische crisis, moet het roer om. Volgens Herman Wijffels gaat het ons enorm helpen wanneer we overstappen van een lineaire economie naar een cirkeconomie. De visie van Wijffels over de cirkeconomie hangt sterk samen met de systeemtheorie (systeemdenken). Systeemdenken heeft namelijk tot doel overzicht van het geheel te behouden, in plaats van concentratie op afzonderlijke onderdelen zonder te overwegen welke rol deze delen – in wisselwerking met elkaar – in het grote geheel spelen. Volgens Peter Senge bestaat de essentie van systeemdenken uit het zien van onderlinge verbanden in plaats van een lineaire openvolging van oorzaak en gevolg, en het zien van processen van verandering in plaats van momentopnames.<sup>1</sup> Ook Defensie bevindt zich net zoals de economie in een dynamische omgeving met verschillende partners, continu veranderende omstandigheden en een diversiteit aan politieke thema's. De vraag is of Defensie hierbij het systeemdenken gebruikt en hoe dat er dan in de praktijk uit ziet. Om deze vraag te beantwoorden willen we eerst kijken naar de strategische uitgangspunten voor de defensieorganisatie. Deze zijn in 2011 heel helder geformuleerd. De echte proef is het operationeel optreden in de hiervoor genoemde dynamiek zoals in Kunduz, bij de uitvoering van de geïntegreerde politietrainingsmissie.

In 2011 heeft Defensie het strategisch document *Anticiperen en innoveren in een veranderende wereld* uitgebracht. Deze Strategie-, Kennis- en

Innovatieagenda (SKIA) beslaat de periode 2011-2015 en heeft volgens minister van Defensie Hillen tot doel een veelzijdig inzetbare krijgsmacht gericht op vernieuwing te creëren. De Tweede Kamer had hier overigens om verzocht. Zij wilde van Defensie een integrale visie op veiligheid. Deze visie ligt er nu. Strategie, kennis en innovatie worden hierin met elkaar verbonden. Wat is een aantal belangrijke strategische kenmerken en hoe wil Defensie dit gaan realiseren?

De strategiefunctie wordt beschreven in vier deelprocessen: leren, denken, beslissen en handelen, wat moet bijdragen aan een organisatie die meer anticipeert op de veranderende omgeving. Flexibiliteit, aanpassingsvermogen en veerkracht vormen hierbij de kernbegrippen. De 'strategische monitor' die samen met het ministerie van Buitenlandse Zaken ontwikkeld wordt, gaat bij de besluitvorming over veiligheid een centrale rol vervullen. Ook gaat er gewerkt worden met een zogenoemde 'strategische kaart'. Deze kaart gaat onder meer helpen om de focus en samenhang aan te brengen in de processen en activiteiten, waarbij het proces van totstandkoming een belangrijke functie krijgt. Tot slot wordt aangegeven dat Defensie de agenda wil realiseren in een cultuur van nieuwsgierigheid, openheid en het scheppen van ruimte voor innovatief denken en handelen.

Op het eerste gezicht vaart Defensie strategisch een vooral anticiperende koers met een uitnodigende hand om nationaal en internationaal met diverse partners samen te werken. Dit betekent dat Defensie haar veiligheidsproducten juist in de samenwerking tot stand

<sup>1</sup> Peter M. Senge, *De vijfde discipline. De kunst en praktijk van de lerende organisatie* (Schiedam, Scriptum, 1992).

ziet komen en dat zij systemen wil inrichten om dit – bijvoorbeeld op het gebied van R&D – mogelijk te maken. Dat daarbij ook gesproken wordt over synergievoordelen wijst op deze overtuiging, net zoals het zicht blijven houden op veranderingen in de omgeving en wat dat voor de eigen organisatie betekent. Defensie onderkent ook dat een strategische agenda niets betekent zonder juist de afhankelijkheid van mensen in de organisatie centraal te stellen. Door goed naar de nationale en internationale politieke agenda te kijken, een omgevingsanalyse te maken en daarop te anticiperen en diverse partners te betrekken, heeft Defensie een duidelijke koppeling met de eerder genoemde principes van het systeemdenken gemaakt. Het is dan juist interessant om te kijken hoe dat kan werken in de realiteit, bij de politietrainingsmissie in Kunduz.

De Geïntegreerde Politietrainingsmissie (GPM) in Kunduz is in juli 2011 van start gegaan. De dagelijkse leiding is in handen van een Coördinerend Management Team dat bestaat uit de commandant van de missie, een CIVREP (Civiel Vertegenwoordiger van Buitenlandse Zaken) en een POLREP (Politie Vertegenwoordiger van Veiligheid en Justitie). Het basisdocument voor de missie is het GMD (Geïntegreerd Missie Document) die de politieke en justitiële systeemgerichte aanpak voor de missie zowel intern als extern verwoordt. Dit document dat onder leiding van TNO door de deelnemende ministeries gezamenlijk is geschreven, biedt de basis voor doelstellingen en activiteiten in de missie. In de praktijk maakt dit document de praktische aansturing mogelijk. Er wordt systeemgericht gewerkt (bijvoorbeeld binnen de systemen van *community policing*, opleidings- en trainings-

niveau agenten, opleidings- en trainingsniveau leidinggevend en alfabetisering) zodat uiteindelijk vanuit deze samenhangende onderdelen het complete politieke en justitiële apparaat voor de inwoners van de provincie Kunduz beter gaat functioneren. Defensie maakt dus gebruik van het systeemdenken in zowel strategische als operationele concepten. Ook het (leren) leren krijgt hierin een steeds betere positie. Denk hierbij aan *After Action Reviews* (AAR) of *lessons learned*.

De uitdaging in het systeemdenken zit vooral in de systemen zelf. Senge noemt dat de terugkoppelmechanismen die vervolgens voor vertraging zorgen. Het is noodzakelijk die te kennen en te onderkennen omdat dan duidelijk wordt wat – al dan niet deels – de drijvende krachten van het systeem zijn. In de genoemde economische crisis is dit de drijvende kapitalistische (zichzelf verrijkende) cultuur, in Kunduz is dit de wijdverspreide corruptie en bij de defensieorganisatie is dit de organisatiecultuur. Defensie heeft dit inmiddels onderkend door in de SKIA het belang van de werking van het team en het teamleren te onderschrijven. Succesvolle systemen zullen bij Defensie alleen kunnen ontstaan wanneer de mensen hierbinnen en hiertussen elkaar kunnen vinden. Dit vereist een cultuurverandering. Een verandering waarbij medewerkers van Defensie zich meer gaan richten op het in- en extern samenwerken en het anticiperen in een dynamische omgeving. En dat is ook het doel van systeemdenken: overzicht houden van het geheel. ■