



Innoveren in Belgische Defensie: op naar een nieuwe cultuur?

Jeroen FRANSSSEN

Majoor SBH Franssen had een operationele loopbaan in de Logistiek met drie ontplooiingen en wisselde zijn periodes in eenheden af met functies op COMOPSLAND en als syntheseofficier in het Directoraat-Generaal Material Resources. Tijdens de hogere stafopleiding koos hij als onderwerp voor zijn *research paper* “Omgaan met innovatie in Defensieorganisaties”¹. Hij is nu innovatieofficier bij de Landcomponent.

Le terme innovation est omniprésent à notre époque et a même tendance à devenir un mot « bateau ». Toutes les grandes organisations tiennent à se montrer innovatrices et les organisations de défense comme la nôtre ne peuvent y échapper. La réalité démontre malheureusement que cette tendance à l’innovation ne va pas de soi et pose surtout des défis vis-à-vis de la culture organisationnelle. Depuis peu, la Défense belge veut aussi innover sur un plan structurel, pour l’innovation à la base et par la base. Le présent article expose les difficultés auxquelles sont confrontées les organisations de défense qui veulent innover et la manière dont la Défense veut y apporter sa réponse dans un futur proche.

Innovatie wordt omschreven als het implementeren van een creatief idee in een nieuw apparaat of proces. Om dit proces te laten functioneren zijn er enerzijds creatieve mensen nodig en anderzijds een creatieve en adaptieve organisatie. Creatieve mensen zijn nodig om ideeën te laten ontstaan. Dit kunnen eenzame uitvinders zijn maar ook onderzoekers die onderzoek & ontwikkeling (O&O) doen in labo’s of mensen op de werkvloer die verbeteringen zien en hier iets aan willen doen. Om deze ideeën om te zetten in concrete

¹ FRANSSSEN Jeroen, *Innovatie en disruptieve technologie beheren in een Defensieorganisatie – Innoveert Belgische Defensie genoeg?*, verdiepingsprestatie in het domein management voorgelegd tot het behalen van het diploma van master en arts in de politieke en militaire wetenschappen (Brussel: Defensiecollege, april 2018).

Innoveren in Belgische Defensie: op naar een nieuwe cultuur?

aanpassingen aan een proces of om een apparaat te ontwikkelen is vaak de steun van de organisatie nodig. Deze organisatie zal in het beste geval middelen ter beschikking stellen van de innovator en hem aanmoedigen om zijn project verder te zetten... Of net niet en de innovatie tegen houden. Jammer genoeg is het laatste vaak het geval in grote organisaties. Een toekomstgerichte organisatie moet een innovatieklimaat onderhouden waarin het mogelijk is fouten te maken, autonomie gegeven wordt aan lagere echelons en men kan omgaan met onzekerheid. Al deze kenmerken klinken bekend en worden zelfs actief nagestreefd in een operationele context. We noemen dit dan *mission command*. In de context van de werking in België is er echter een sterke tendens om alles te centraliseren in het hoofdkwartier. Het kan zinvol zijn om voor bepaalde domeinen dit aan te passen zodat we met voldoende wendbaarheid op veranderingen en innovaties kunnen inspelen.

Leiderschaps- en managementstijlen

Command and Control	De Adaptieve Organisatie
<ul style="list-style-type: none">• Beheersen• Sturen• Top down• Centralisatie van macht en beslissingen• Geplande verandering• Voorspelbaarheid• Zekerheid• Sturend leiderschap• Top down planning en budgettering• Vele doelstellingen• Fouten vermijden• Druk en sturing vanuit de top• Gerichtheid op externe concurrentie• Externe sturing van de medewerkers	<ul style="list-style-type: none">• Veranderen• Experimenteren en leren• Bottom-up• Decentralisatie van macht en beslissingen• Opduikende verandering• Onvoorspelbaarheid• Onzekerheid• Verbindend leiderschap• Bottom-up planning en budgettering• Eén doelstelling• Fouten maken mag• Druk vanuit de "peers"• Gerichtheid op interne concurrentie• Interne sturing

Figuur 1²

Het is duidelijk dat het management in een organisatie een zeer grote rol speelt in het lukken of mislukken van innovaties. Het management bepaalt immers hoe de middelen van de organisaties toegewezen worden en waaraan prioriteiten gegeven worden. Het management bepaalt ook de organisatiestructuur waarin gewerkt moet worden. Op te merken valt dat organisaties die geoptimaliseerd zijn om snel en adequaat op crises te reageren, niet

² HEENE A., *Omgaan met onvoorspelbaarheid bij het maken van strategische keuzes* (Brussel: Koninklijke Militaire School, 2017).

Innoveren in Belgische Defensie: op naar een nieuwe cultuur?

noodzakelijk even goed zijn in het ontwikkelen van visies op lange termijn. Ze zijn immers minder geschikt om onzekerheid en onvoorspelbaarheid op te vangen en werken het beste in een omgeving die beheersbaar is. Dit wordt geïllustreerd door Fig. 1. Belgische Defensie lijkt voor de meeste processen zich voornamelijk in de linker kolom te bevinden.

We kunnen twee verschillende types van innovatie onderscheiden. Een incrementele innovatie bouwt verder op wat er al bestaat en vraagt over het algemeen geen drastische aanpassingen in de structuren van een organisatie. Een passend voorbeeld is de tewerkstelling van de REMUS 100 binnen de mijnenbestrijdingscapaciteit. Deze drone wordt naast bestaande systemen gebruikt en we konden met grote zekerheid voorspellen dat de invoering ervan een succes zou worden.



© Belgian Defence

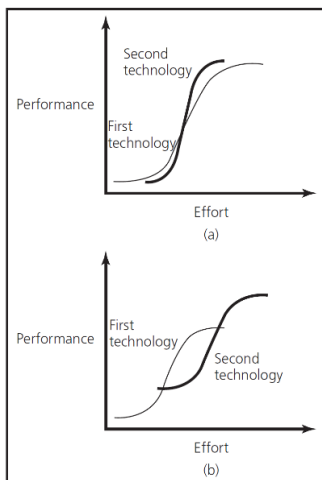
Figuur 2

Een tweede vorm zijn de disruptieve innovaties. Deze “ontwrichtende” innovaties leiden tot een volledig nieuwe technologie of proces die het potentieel hebben om bestaande technologie achterhaald te maken. Ze hebben echter ook een grote kans op mislukking. Disruptieve innovatie gaat dan ook gepaard met grote onzekerheid en moeilijkheden om de vernieuwingen onder te brengen in de bestaande organisatie. Een voorbeeld van een mogelijk disruptieve innovatie zijn de onbemande grondsysteem die nu in ontwikkeling zijn. Een autonoom systeem voor logistieke herbevoorrading zal een enorme impact hebben op onze logistieke structuren, tactische procedures voor konvooien, stocks in de eenheden en logistieke bataljons... Het is moeilijk om in te schatten wat de impact zal zijn en hoe we in onze organisatie met deze nieuwe groep(en) van systemen moeten omgaan. Het is echter wel duidelijk dat de huidige beheermethodes voor grote systemen, die een zeer lange levensduur kennen en grotendeels verder bouwen op bestaande technologie, niet direct toepasbaar zullen zijn.

Disruptieve innovatie kan natuurlijk een grote sprong vooruit betekenen. In het bedrijfsleven kan dit het verzekeren van een bepaald marktsegment betekenen of zelfs het creëren van een

Innoveren in Belgische Defensie: op naar een nieuwe cultuur?

nieuwe markt. Zo bestond er voor 2007 geen noemenswaardige consumentenmarkt voor smartphones³. Voor Defensie kan dit leiden tot een grote voorsprong op potentiële tegenstanders zoals het invoeren van lasergeleide bommen en *stealth*-technologie in het verleden betekend hebben. Andere legers beginnen sinds kort meer en meer het belang van disruptieve innovatie (terug) te benadrukken.



Figuur 3⁴

We kunnen het verband tussen prestatie en inspanningen weergeven in een grafiek (figuur 3). Hier zien we dat bestaande technologie op het einde zeer grote (incrementele) inspanningen vraagt om de prestatie nog marginaal te verbeteren. Nieuwe (disruptieve) technologie bevindt zich op een nieuwe S-curve en zal op een gegeven moment een hogere prestatie geven en pas later afvlakken op een hoger prestatieniveau.

³ FRIEDMAN T. L. (2016). *Thank You for Being Late: An Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations* (Farrar, Straus and Giroux).

⁴ SCHILLING M., *Strategic Management of innovation* (New York: McGraw-Hill Irwin Education, 2013, p. 53)

Innoveren in Belgische Defensie: op naar een nieuwe cultuur?

Voor bepaalde wapensystemen zitten we aan de bovengrens van wat technologisch en fysisch nog mogelijk is met incrementele innovatie en kan enkel disruptieve innovatie terug een grote stap voorwaarts betekenen.

Innovatie is echter geen doel op zich. Indien een nieuwe technologie slechts een kleine winst in performantie oplevert voor een marginale vermindering van de inspanning (grafiek a), dan is het waarschijnlijk geen goed idee om de organisatie ingrijpend te herstructureren om deze innovatie mogelijk te maken. Echter, als de potentiële verhoging van de performantie van een nieuwe technologie veel groter is dan die van een bestaande uit-ontwikkelde technologie, dan is het bijna een noodzaak om de organisatie aan te passen en te richten naar de nieuwe technologie. Dit is zelfs zinvol als de invoering van de nieuwe technologie in het begin een kleine verlaging van de performantie met zich meebrengt (grafiek b) zoals dit voor de meeste disruptieve technologieën het geval was.

Waarom innoveren in Defensie?



Figuur 4: Disruptieve technologieën

Wat hebben de vier objecten in de bovenste rij gemeenschappelijk?

Het zijn vier alom gekende technologieën die grote innovaties waren op het moment dat ze op de markt kwamen en die nu als disruptief beschouwd worden. Ze hebben gevestigde waarden uit de markt geconcentreerd of zelfs een volledig nieuwe markt gecreëerd. In het militaire domein zullen we ook geconfronteerd worden met potentieel disruptieve technologieën waarvan vier voorbeelden op de onderste rij worden getoond.

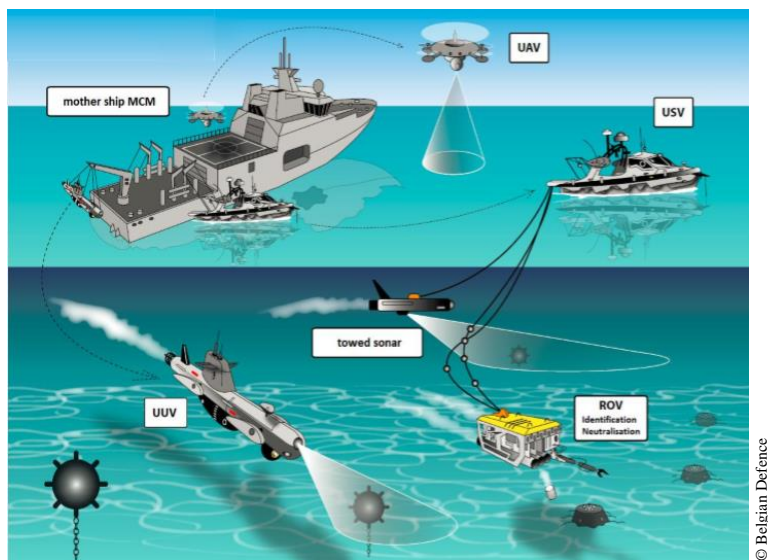
Innoveren in Belgische Defensie: op naar een nieuwe cultuur?

Aan de linkerkant zien we een *loitering ammunition*. Deze nieuwe klasse van munitie heeft het enorme voordeel dat ze gedurende langere tijd in de lucht kan blijven en de troepen de mogelijkheid geeft om zelf de munitie naar het doel te leiden door middel van een eenvoudige controller en een beeldscherm. Daarnaast vinden we een *proof of concept* van een vliegend antitankwapen op basis van een goedkope commerciële drone. Vervolgens zien we een kleine versie van een “*pack mule*”. Deze toestellen passen in een trolley koffer en hebben een ongekeerde mobiliteit. Een zwerm van dergelijke toestellen met een explosieve lading zou een enorme dreiging voor een compound of konvooi kunnen betekenen. Tenslotte nog een nieuwe generatie van inlichtingenplatform dat volledig onbemand is en zijn opdracht zonder permanente supervisie kan uitvoeren.

De maatschappij kent een telkens sneller lopende technologische evolutie, die nog versneld is sinds 2007. In dat jaar zagen we het samenkomen van de miniaturisering van sensoren, beschikbaarheid van datanetwerken en de goedkope opslag van data leiden tot enorme technologische vooruitgang. Door deze revolutie werden innovaties mogelijk die 20 jaar geleden ondenkbaar zouden geweest zijn. De snelle evoluties hebben al een enorme impact gehad op onze manier van oorlog voeren. Denken we bijvoorbeeld maar aan het nieuwe “slagveld” van sociale media, het gebruik van mini-drones en het nieuwe (disruptieve) concept van maritieme mijnenbestrijding, waarbij drones zowel aan de oppervlakte als onder de zee het grootste deel van de taken autonoom kunnen uitvoeren.

Besparingen sinds het einde van de Koude Oorlog hebben echter het belang van technologische ontwikkelingen door militaire organisaties voor meeste Europese landen naar de achtergrond verdrongen. Defensie werd extra geraakt door deze besparingen en dit leidde tot een overlevingsreflex: het beperkte geld wordt besteed aan zekerheden en “*quick wins*”. Op deze manier zullen we geen risicovolle (en mogelijk disruptieve) technologie, die wel een groot potentieel kan hebben, kiezen bij de verwerving van materieel.

Innoveren in Belgische Defensie: op naar een nieuwe cultuur?



Figuur 5

Het Strategisch Plan voor Defensie voorziet wel een grote verhoging van het budget voor O&O en we moeten dan ook terug durven kijken naar de toekomst, durven investeren en innoveren.

Defensie staat ten dienste van de maatschappij en moet dan ook klaar zijn om gepaste antwoorden te bieden aan de complexe veiligheidsproblemen die onze maatschappij bedreigen. Men verwacht dat Defensie met de nodige performantie kan reageren en aangepast is aan deze dreigingen. Anderzijds ondervinden we in het veiligheidsdomein ook grote revoluties die soms ook wel *Revolutions in Military Affairs* (RMA) genoemd worden. Defensieorganisaties moeten dus de inherente capaciteit hebben om te innoveren en zich aan te passen. We zien de laatste jaren dat er bij partnerlanden een grote nadruk gelegd wordt op innovatie. Defensie innoveerde in het verleden ook maar er bestond geen structuur om deze innovaties te ondersteunen, vooral als het gaat over bottom-up innovatie.

Er bestaan twee mogelijke wegen om te innoveren. Een eerste kunnen we beschrijven als de academische weg: innovatie die gedreven wordt door onderzoekers, labo's en wetenschappelijke instellingen. Defensie doet dit door middel van het departement

Innoveren in Belgische Defensie: op naar een nieuwe cultuur?

Wetenschappelijk en Technologisch Onderzoek voor Defensie (WTOOD) van het KHID. Meestal gaat het hier over academisch onderzoek naar nieuwe technologie die nog moet verder ontwikkeld worden om bruikbaar te zijn door de eindgebruiker.

Een tweede weg is de “*bottom-up*” aanpak. Hier wordt innovatie gedreven door mensen op de werkvloer. Deze innovaties zijn niet altijd een nieuwe technologie maar kunnen ook bestaan uit het anders toepassen van bestaande technologie of processen. Zo is de Landcomponent nu testen in de eenheden aan het uitvoeren met goedkope drones uit de burgersector in plaats van dure militaire drones. Hier is het vaak wel mogelijk om de eindgebruiker sneller gebruik te laten maken van de technologie en hem te ondersteunen vanuit de industrie.

Deze bottom-up innovatie wordt ook gekenmerkt door een grote “*need for speed*” en een grotere onzekerheid over een mogelijke succesvolle implementatie van het idee. Het is immers perfect mogelijk dat er na enkele weken van testen moet besloten worden dat het idee niet haalbaar is. Dit impliceert ook dat we de bestaande structuren voor materiaalbeheer niet onnodig mogen belasten om materieel te ondersteunen waarvan het niet duidelijk is of het effectief gebruikt kan worden. De doelstelling van deze bottom-up innovatie is vooral het experimenteren en leren van deze experimenten. Door dit experiment zal men ook meer kennis vergaren over een bepaalde technologie en zo beter in staat zijn om een goed onderbouwde behoefte-uitdrukking op te stellen voor de verwerving van deze technologie. Hopelijk kan deze bottom-up innovatie ook leiden tot een organisatiecultuur die meer wendbaarheid kent en waarin nieuwe technologie sneller kan opgenomen worden. We mogen hier natuurlijk het aspect van veiligheid niet uit het oog verliezen.

Innoveren gebeurt natuurlijk niet zomaar. Op basis van een literatuurstudie, interviews en benchmarking met andere landen heb ik vier succesfactoren kunnen identificeren die grotendeels zullen bepalen of een innovatie binnen een Defensieorganisatie zal lukken. Deze zijn de steun van het hoger management, het empoweren van innovators, de flexibiliteit van de organisatie en de bereidheid tot cultuurverandering.

Steun van het hoger management

Defensieorganisaties en grote organisaties kennen vaak een structuur met verschillende tussenechelons. Deze tussenechelons hebben vaak hun eigen beheersregels en objectieven en kunnen zo innovatie al dan niet bewust blokkeren.

De steun van het hoger management zorgt ervoor dat een idee kan uitgewerkt worden en geeft het project een mandaat dat gebruikt kan worden om steun te verkrijgen in de organisatie.

Er moet een periodieke rapportering plaatsvinden aan het hoger management zodat problemen bij de uitvoering van het project snel opgelost kunnen worden en waar nodig er strategische keuzes kunnen gemaakt worden.

In het bedrijfsleven noemt men dit concept “*product champions*”⁵.

Empowerment van innovators

Het personeel aan de basis van een organisatie is het best geplaatst om te innoveren. Zij detecteren mogelijke gebreken of verbeteringen het snelste en zijn ook het meest gemotiveerd om hun project te realiseren. Dit wordt ook erkend in de literatuurstudie door het belang dat gegeven wordt aan proceseigenaars waardoor men duidelijk aangeeft wie de eindverantwoordelijkheid draagt voor het uitvoeren van het project.

Flexibiliteit in de organisatie

De innovator heeft vaak steun nodig van anderen in de organisatie. Vanuit de organisatie moet hier flexibel mee omgesprongen kunnen worden en deze steun moet op een gestructureerde manier kunnen gegeven worden. Een “*coalition of the willing*” is geen structurele oplossing maar geeft wel de richting aan waarin gezocht moet worden.

Het voorbeeld van *projectteams* zoals het CaMo team voor samenwerking tussen Frankrijk & België voor de nieuwe gemotoriseerde capaciteit, toont aan dat men kan overgaan tot het oprichten van een tijdelijk aparte (kleine) structuur voor het beheer van grote projecten die

⁵ SCHILLING M., *Strategic Management of innovation* (New York: McGraw-Hill Irwin Education, 2013).

Innoveren in Belgische Defensie: op naar een nieuwe cultuur?

experts uit verschillende domeinen samenbrengt onder een cel. Dit wordt echter enkel gedaan voor grotere projecten en is dus eerder uitzonderlijk en bovendien op tijdelijke basis.

Voor kleinere projecten zou Belgische Defensie zich kunnen baseren op werkmethodes uit de burgersector, waarbij personeel voor een deel van hun tijd aangehecht wordt aan een project. Op deze manier wordt er een team samengesteld dat beschikt over verschillende specialiteiten, zonder de normale gang van zaken te zwaar te verstoren.

Dit kan zelfs op vrijwillige basis, waarbij personeel zich kan inschrijven om mee te doen aan een project dat ze interessant vindt, wat op zijn beurt dan weer kan zorgen voor gemotiveerde deelnemers die zichzelf kunnen ontplooien in de organisatie.

Bereidheid tot cultuurverandering

Er is een wijziging van de bedrijfscultuur binnen Defensie nodig op drie niveaus.

Een eerste aanpassing moet gebeuren aan de basis. De basis moet op een permanente manier de gebruikte processen en technologie in vraag stellen en op zoek gaan naar mogelijke verbeteringen door zelf actie te nemen. Ze moeten de rol van innovator opnemen. Er is geen extra personeel nodig aan de basis om dit uit te voeren maar men moet wel meer verantwoordelijkheden krijgen (en nemen).

Een tweede cultuurverandering bevindt zich op het niveau van leiderschap. Er moet meer gekozen worden voor een decentralisatie van beslissingen en de basis moet de ruimte krijgen om te experimenteren, te leren en conclusies over te maken aan het hoger echelon.

Een laatste aanpassing is van belang voor de hele organisatie. Er moet afgestapt worden van een mentaliteit waarin projecten altijd moeten lukken. Falen mag daar een gefaald project ook een meerwaarde heeft: er werd iets geleerd. Deze mentaliteitsverandering is nodig om de basis te laten experimenteren en de leidinggevenden in de organisatie aan te moedigen om meer te (durven) decentraliseren en *mission command* ook in het dagelijkse leven toe te passen.

Innovatie in Belgische Defensie

We kunnen nu wat meer in detail kijken hoe het gesteld is met innovatie in Belgische Defensie. Tot juli 2018 bestond er geen formele innovatiestructuur in onze organisatie en werd innovatie vaak gedreven door individuen. Bottom-up innovatieprojecten werden niet structureel aangemoedigd en uitgevoerd. Er werd wel geprobeerd met het proces van

Innoveren in Belgische Defensie: op naar een nieuwe cultuur?

“verdienstelijke werken” om individuen te belonen die een project gerealiseerd hebben dat ten bate komt van Defensie. De verdienstelijke werken zijn echter een wedstrijd en belonen enkel projecten die geslaagd zijn. Disruptieve projecten starten wordt op deze manier natuurlijk niet aangemoedigd. Om meer innovatie aan te moedigen zou het beter zijn om dit proces niet meer als een wedstrijd te beschouwen en ook mislukte projecten die wel een potentieel hadden ook te erkennen. Deze beloning hoeft niet financieel te zijn. Uit studies blijkt zelfs dat creatieve mensen belonen met bonussen contraproductief werkt.

De decennia van besparingen hebben er ook toe geleid dat Belgische Defensie veel van zijn innovatiecapaciteiten verloren is. Studieburelen in competentiecentra werden afgebouwd en ook onze “*think-tanks*” in de wapenscholen zijn iets uit het verleden. Onze belangrijkste actor voor academische innovatie is het WTOD-departement van het KHID. Ook hier worden de besparingen hard gevoeld en moeten er moeilijke afwegingen gemaakt worden tussen het beschikbare budget en de vraag voor studies.

We kunnen wel het begin van een ommekeer waarnemen. Het *Integrated Capability Development Plan* (ICDP) en Militaire Bedrijfsplan van 2019 hernemen innovatie als een van de objectieven en geven aan in welke richting er moet gekeken worden.

Voor de Landcomponent gaat het dan onder meer over UGV (Unmanned Ground Vehicle) -projecten, *Long Range-Low Power monitoring*, exoskeletten voor logistiek personeel en “*tethered*” drones (drones die verbonden zijn met een draad en zo een bijna oneindige vluchtduur hebben).

We proberen nu met de innovatieofficieren (INO's) in de componenten en met het *Integrated Capability Management* van ACOS Strat een algemeen innovatieconcept te implementeren onder de noemer innovation@defence. Dit voorstel wordt op dit moment geanalyseerd door de Defensiestaf. De componenten beschikken wel al over INO's. Een INO heeft vooral een faciliterende rol. Hij zal de verschillende ideeën verzamelen, kort beoordelen op haalbaarheid en nut voor de organisatie en op termijn zorgen voor een mandaat van een toekomstige *Chief Innovation Officer* (CINO). Tijdens het project zal hij de innovator bijstaan door hem te coachen en zorgen voor de nodige bijkomende middelen en expertise. Hij zal ook de vooruitgang van het project rapporteren en zorgen voor de nodige borging van de opgedane kennis. Deze personen doen dit in cumul met hun dagtaak en proberen door een goede samenwerking tot een “*joint*” innovatiecultuur te komen. Zo wordt er structureel informatie

Innoveren in Belgische Defensie: op naar een nieuwe cultuur?

gedeeld, gewerkt met een uniform proces en in volledige transparantie gecommuniceerd met de rest van de organisatie op een gemeenschappelijke SharePoint-site⁶.

Communicatie is zeer belangrijk voor het opstarten van *innovation@defence*. We moeten door middel van een goede interne communicatie onze medewerkers overtuigen dat er ruimte is voor initiatief en ze aanmoedigen om hun ideeën uit te drukken. Anderzijds is een sterke communicatie naar de buitenwereld ook belangrijk om te tonen dat Defensie “*open for business*” is in dit domein en partners te vinden in de industrie en academische wereld. De CINO heeft hier een belangrijke rol te vervullen.

Innovatie aan de basis wil natuurlijk niet zeggen dat er in alle richtingen gewerkt kan worden. Er is een werkmethode bepaald om de innovatie op een soepele manier toch in de juiste richting te sturen. Een voorstel wordt uitgedrukt met het *8-liner* formulier op de site. Dit formulier bevat 8 korte rubrieken die een idee beschrijven en kan door iedereen in Defensie ingevuld worden. Deze voorstellen worden vervolgens door de INO van de betrokken component geanalyseerd. Zo zal er onder meer bekeken worden of het project een bijdrage kan leveren aan Defensie en of we in het verleden niet al iets dergelijks uitgevoerd hebben. Er werd een checklist ontwikkeld die deze analyse kan vergemakkelijken.

Het project wordt in een volgende stap dan voorgelegd aan de *innovation board*. In Defensie wordt deze *Innovation Management Group* (IMG) genoemd. De IMG zal de CINO informeren over de meerwaarde van een project en moet dan ook een goed zicht hebben op wat er zich aan de horizon van onze organisatie bevindt en welke stappen er gezet kunnen worden om ons voor te bereiden op deze veranderingen. Ze geven ook een mandaat aan de innovator om zijn project uit te voeren (met de steun van zijn INO).

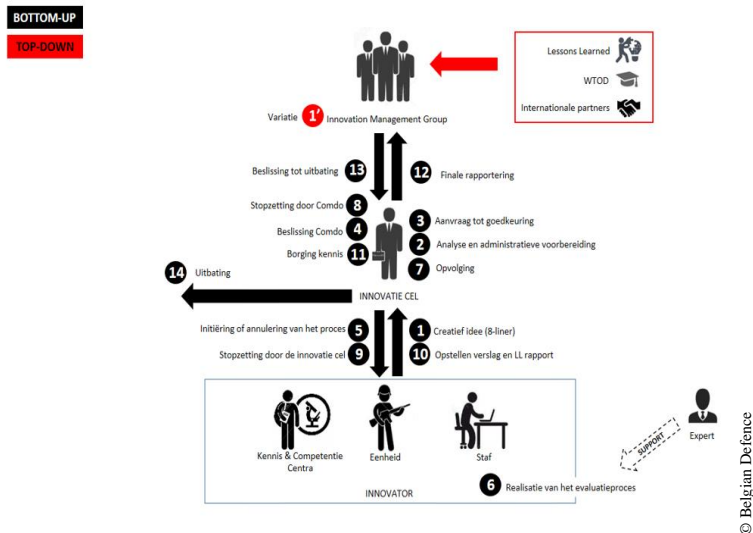
Voor kleinere projecten met een beperkt budget kan een voorstel gevalideerd worden door de Component Commandanten en wordt de IMG a posteriori geïnformeerd. Dit laat ons toe om voor kleine projecten zeer wendbaar op te treden.

Na de uitvoering van het project volgt een verslag waarin het project geëvalueerd wordt en er zal ook een korte *lessons-learned* evaluatie gebeuren om af te toetsen of het innovatieproces verbeterd kan worden. Op basis van dit verslag (dat alle relevante aspecten voor implementatie omvat) kan dan de IMG bepalen of het zinvol is om het experiment om te zetten

⁶ <https://Intranet.mil.intra/sites/innovation4defence/>

Innoveren in Belgische Defensie: op naar een nieuwe cultuur?

naar een behoefte-uitdrukking, de implementatie van een nieuw beheermodel, aanpassingen in de structuur door te voeren, enz.



Figuur 6

Uitdagingen & Conclusies

Innovatie is niet nieuw maar de manier waarop we het nu willen aanpakken verschilt sterk met de huidige organisatiecultuur. Het zal niet eenvoudig zijn om af te stappen van een “*minimum suffisant*”-cultuur waarin geen enkele euro mag verloren gaan en te evolueren naar een cultuur waarin gedurfde projecten met meer onzekere uitkomsten ook een kans krijgen. De sterkere samenwerking met industrie heeft ook zijn specifieke uitdagingen die op relatief korte termijn zullen moeten worden aangepakt.

Onze organisatie kent ook grote uitdagingen op personeelsvlak. Hoe kunnen we een bottom-up innovatiecultuur uitvoeren, waarin innoveren aan en door de basis gebeurt, als er aan de basis onvoldoende personeel is om dit uit te voeren? Hier zullen creatieve oplossingen nodig zijn.

Innoveren in Belgische Defensie: op naar een nieuwe cultuur?

Dezelfde tekorten bevinden zich aan de ondersteunende kant in onze organisatie. We moeten dan ook vermijden dat succesvolle innovatieprojecten niet kunnen overgenomen worden door de ondersteunde diensten. Hier bestaat een groot risico op overbelasting van de ondersteunende diensten en frustratie bij de innovators die hun project niet zien geconcretiseerd worden.

Het is mijn mening dat deze risico's kunnen beheerst worden met een goede sturing van de innovators en een transparante communicatie over de haalbaarheid van projecten.

Andere defensieorganisaties geven ook prioriteit aan innovatie. Zo heeft FINABEL⁷ in 2019 beslist om een gemeenschappelijk informatieplatform op te richten zodat ideeën en informatie vlotter uitgewisseld kunnen worden tussen haar leden.

Het doorvoeren van een cultuurverandering waarbij innovatie centraal komt te staan, vraagt grote inspanningen. We hebben echter geen andere keuze, als we niet willen achterblijven op onze tegenstanders en als we onze partners in het veiligheidsdomein en onze stakeholders gepaste oplossingen willen aanbieden in het snel veranderende veiligheidsdomein.

Reageren? Réagir?: **BMT-RMB@mil.be**

Trefwoorden: innovatie, disruptief, technologie, organisatie, cultuur.



www.irsd.be - www.khid.be - www.rhid.be

Tous droits réservés - Alle rechten voorbehouden

⁷ FINABEL werd in 1953 opgericht en telt nu 22 leden. Het is de oudste militaire organisatie voor samenwerking tussen Europese landmachten.