

WD-40 werkt niet op betonrot

Luitenant-kolonel Franklin Kramer – adviseur commandant Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO), belast met strategische en operationele vraagstukken over de transitie van DOSCO richting hoofdtak 1.

Defensie moet groeien, en snel. Jarenlange bezuinigingen en een wereldbeeld waarin oorlog iets voor anderen leek, hebben geleid tot een krijgsmacht die is ingekapseld door controle-mechanismen. Bureaucratische schotten, procedures die meer op wantrouwen dan op doelmatigheid zijn gebaseerd en een ingesleten neiging om eigen behoeften te minimaliseren vormen nu de grootste hindernis. Terwijl de bewindspersonen, de secretaris-generaal en de Commandant der Strijdkrachten vol gas willen geven, blijkt de organisatie zelf de grootste rem.

De SG vergelijkt zijn aanpak met WD-40: vastgeroeste processen lossen maken. En dat is sympathiek, maar laten we eerlijk zijn: een verroest scharnier mag dan soepeler bewegen, een deur die scheef hangt en uit vermolmd hout bestaat blijft nutteloos. Soms moet je niet alleen olie spuiten, maar de hele deur intrappen en vervangen. Soms is het weglaten van een deur daarna ook een optie.

De cultuur van 'nee'

Het hardnekkigste probleem zit in de *mindset*. Commandanten nemen besluiten, maar voordat de inkt droog is duikt er een ambtenaar-in-verzet op die al jaren een rol heeft in het bijstellen, temperen en minimaliseren. 'Dat gaan we dus niet doen', klinkt het dan. Niet vanwege strategische bezwaren, maar uit een reflex van voorzichtigheid. We zijn zo gewend geraakt aan

schaarste dat we bang zijn om überhaupt iets te vragen.

Extern waren we daarentegen opvallend inschikkelijk. Missies? Ja. Extra taken? Ja. Alles met minimale middelen en een spervuur aan creativiteit. De 'nee' van Defensie is geen 'nee' tegen missies, maar een 'nee' tegen onze eigen behoeften. We schreeuwen om middelen, maar zodra ze in zicht komen, schieten we in een collectieve kramp. 'Oei, een extra budget? Even wachten, daar moeten we eerst een werkgroep op loslaten.'

De krijgsmacht is er niet om werkgroepen te vormen, maar om te vechten. En ja, dat vereist soms besluiten die niet eerst door een overdaad aan bureaucratische tussenlagen hoeven te gaan.

Betonrot in de organisatie

Er zijn processen, structuren en functiegroepen die ooit zinvol waren, maar inmiddels verworpen zijn tot betonrot. Procedures die ooit bedoeld waren om efficiëntie te bewaken vormen nu obstakels. En wie probeert die te veranderen stuit op de bekende bureaucratische paradox: 'Dat kan niet, want zo doen we het al jaren'.

Neem generaal Joseph Gallieni, gouverneur van Parijs in 1914. Toen de Duitse legers oprukten en een doorbraak dreigde, gaf hij opdracht om duizenden soldaten met Parijse taxi's naar het

front te brengen. Geen overleg met de logistieke staf, geen wekenlange planningsfase. Het was geen standaardprocedure, maar het werkte. De Slag bij de Marne werd gewonnen, mede dankzij deze improvisatie. Als Gallieni had gewacht op een transportplan was Parijs misschien gevallen. Of kijk naar de Special Air Service (SAS) in de Tweede Wereldoorlog. De Britse legerleiding vond het maar niks, een stel commando's die op eigen houtje diep in vijandelijk gebied infiltreerden en chaos zaaiden. Maar David Stirling, de oprichter van de SAS, negeerde de bureaucraten en deed het toch. Het resultaat? Vernielde vliegvelden, uitgeschakelde vijandelijke posities en een tactiek die later wereldwijd werd gekopieerd. Had Stirling netjes gewacht op toestemming, dan was de SAS nooit ontstaan.

Deze lessen gelden nog steeds. Defensie dient deze mentaliteit terug te vinden: besluitvaardigheid, het durven afwijken van de standaard en het begrijpen wanneer een regel moet worden gebogen om een strategisch doel te bereiken.

Wat betekent het om de deur in te trappen?

De deur intrappen betekent dat we stoppen met afwachten. Plannen en rapporten mogen niet langer verzanden in oneindige herzieningen en goedkeuringstrajecten. Een commandant die een besluit neemt, verdient het erop te kunnen vertrouwen dat dit wordt uitgevoerd en niet verdwijnt in een bureaucratische mist van kanttekeningen en vergaderingen.

Ook wordt het tijd dat militairen en ambtenaren weer leren wat hun rol is. De krijgsmacht is geen onderhandelingsmachine, maar een organisatie die handelt op basis van beeld-, oordeels- en besluitvorming. We zijn er om de democratie te dienen, niet om haar uit te voeren. Commandanten geven leiding en nemen gefundeerde besluiten. Dat is geen radicale vernieuwing, dat is terug naar de basis. Wie daar moeite mee heeft moet zich afvragen of hij wel op de juiste plek zit.

Daarnaast is het noodzakelijk structuren en functies, die zichzelf in stand houden zonder toegevoegde waarde voor de operationele slagkracht, kritisch te evalueren. Afdelingen die processen eindeloos vertragen verdienen een

grondige herstructurering of integratie met onderdelen waar ze wél een bijdrage leveren. Niet omdat verandering een doel op zich is, maar omdat stilstand nu een grotere bedreiging vormt dan welk risico dan ook.

Verder hoort er meer verantwoordelijkheid lager in de organisatie te rusten. Besluiten die op werkvloerniveau genomen kunnen worden horen niet langer via zes lagen besluitvorming te gaan. Als een eenheid materieel nodig heeft moet dat mogelijk zijn zonder een maandenlange aanbestedingsprocedure waarin elke schroef en moer individueel wordt getoetst.

Tot slot betekent de deur intrappen het loslaten van de illusie dat totale controle gelijkstaat aan succes. Het Stalinistische principe van 'vertrouwen is goed, controle is beter' werkt wellicht goed in het Kremlin, maar niet bij een krijgsmacht die sneller en slimmer wil handelen dan zijn tegenstander. De meest effectieve militaire operaties uit het verleden werden niet gewonnen door perfecte planning, maar door flexibele uitvoering. Kijk naar Task Force Smith in de Koreaanse Oorlog, een eenheid die vastzat in bureaucratische rigiditeit en hopeloos tekortkwam toen de strijd echt losbarstte. Ze werden weggevaagd door een beter georganiseerde, maar vooral snellere tegenstander. Snelheid en wendbaarheid zijn cruciaal, en dat begint bij het afschudden van een cultuur waarin elk risico wordt vermeden.

Momentum benutten

Het goede nieuws? De politieke, ambtelijke en militaire leiding wil vooruit. De bewindspersonen, de SG en de CDS hebben de wil om dingen anders te doen. Dat momentum moeten we benutten. Dit is niet het moment om achterover te leunen en te wachten op het volgende rapport. Dit is het moment om te versnellen.

Dus ja, smeer wat WD40 op vastzittende processen. Maar als je merkt dat de deur nog steeds niet opengaat, schop hem er dan gewoon uit. Want anders staan we over een paar jaar weer in hetzelfde kantoor, met dezelfde problemen, een nieuw beleidsstuk en een vers blikje WD-40. ■