

Inzet van kennis en ervaring voor de wederopbouw

Een essay over de toekomst van de krijgsmacht

C.A.J. ten Anscher en J.C. Terweijden*

Het is 2008

De wereld is grondig aan herziening toe. Na het debacle van 1995 (Balkan) kwam voorzichtig een discussie op gang over de kerncompetentie van de Nederlandse krijgsmacht. De wezensvraag voor de krijgsmacht moest gesteld worden. De discussie werd niet breed gevoerd. De meeste militairen geloofden in het groot-schalig conflict of op tactisch gebied haar substituut, het optreden op alle niveaus van het geweldsspectrum.

Het debacle van 2003/2004 (Midden-Oosten) was noodzakelijk om in te zien dat een oorlog alleen met politieke middelen gewonnen kon worden. Natuurlijk deed de oude Clausewitiaanse wijsheid nog steeds opgeld, maar iedere 'grand strategy' moet uiteindelijk leiden tot een gewonnen vrede.

De 'just cause' werd steeds belangrijker en herstel van de (internationale) rechtsorde werd gezien als enige basis voor vreedzame coëxistentie. Oorlog was alleen nog legitiem als daarnaast ook de wederopbouw van de inmiddels vernietigde samenleving ter hand werd genomen. Het uiteindelijke doel van de oorlog kon niet anders zijn dan de volwaardige opname in de internationale gemeenschap, zonder de erfenis van het 'ancient regime'.

* Lkol drs. C.A.J. ten Anscher is als hoofd sectie P&O-beleid werkzaam bij de Koninklijke Landmacht. J.C. Terweijden werkt als projectsecretaris PIPKMar bij de Koninklijke Marechaussee.

Begin dit jaar publiceerde de Militaire Spectator en het Marineblad een oproep van de Koninklijke Vereniging van Marine Officieren (KvMO). Lezers werden uitgenodigd om met een essay over de toekomst van Defensie mee te dingen naar de vice-admiraal A. van der Moerprijs.

Een onafhankelijke jury, onder voorzitterschap van prof.dr. G. Teitler, beoordeelde de inzendingen. Enkele tientallen mensen reageerden. Het Marineblad publiceerde in het juli/augustusnummer de bijdragen van de vijf prijswinnaars en een selectie uit de overige inzendingen.

Wij publiceren met genoegen het winnende essay. De tweede prijs werd overigens gewonnen door drs. D.G. Prink van de Koninklijke Luchtmacht en mw. drs. Y. Haandrikman, voormalig officier van de Koninklijke Landmacht. De derde prijs ging naar LTZ1 ing. J.M.J. Rozenburg.

Een krijgsmacht met 'state of the art' materieel bleek onverantwoord

Ook Nederland heeft deze bij VN-resolutie 1648 vastgelegde doctrine aangevaard. Na deze aanvaarding werd het operationele concept aangepast. Tegen de achtergrond van de opgelaaide discussie over het nut en de noodzaak van een nationale krijgsmacht ontstond een nieuwe politieke realiteit. Het klassieke legeroptreden, het instandhouden van de doctrine van het ultieme massale geweld, had zijn tijd voor de kleinere landen gehad. De verwoestende uitwerking werd gezien in het Midden-Oosten en bleek geen optie meer te zijn voor Nederland.

De kosten die gepaard gaan met de toenemende complexiteit van oorlogvoering paste niet meer in de nationale politieke realiteit. De strategische keuze om een krijgsmacht te hebben die met 'state of the art' materieel een significante bijdrage op het slagveld kon leveren, was mede door die hoge kosten en het beperkte nut maatschappelijk onverantwoord gebleken. Daarom werd ten principale de keuze gemaakt voor opbouw, waarmee het concept van de 'after-war-operations' zijn intrede deed.

Concept van 'after-war-operations'

Onder het motto 'na een gewonnen oorlog een gewonnen vrede' staat de wederopbouw centraal bij dit concept. Er vond een vorm van taakspecialisatie



Irak, grens Engelse/Amerikaanse sector, 23 juli 2003. Tijdens een korte pauze van de colonne (ongeveer 30 voertuigen) wordt het kogelwerend vest aangetrokken en de helm opgezet. Dit zijn de geldende kledingvoorschriften op het moment dat men de Amerikaanse sector binnen rijdt. In totaal gingen er drie colonnes van Koeweit (Eagle 3 Brits Transit Camp) naar As Samawah in de provincie Al Muthanna. De ritten duurden tussen de zeven en tien uur (Foto: ©Rob Gieling/Koninklijke Marine; collectie: IMG/KI)

plaats die rond de eeuwwisseling nog ondenkbaar was: er waren legers voor de 'pre-war-' en 'war-operations' en er waren legers voor wat later is gaan heten de 'after-war-operations'. Landen als Nederland, Duitsland, Canada en de Scandinavische landen vormden de voorhoede van dit concept.

Nadat eenheden van internationale coalities als ultiem redmiddel onder vigeur van de Verenigde Naties zijn ingezet, wordt de schending van de (internationale) rechtsorde opgeheven. Deze tijdelijke en doorgaans uitzonderlijke situatie moet worden omgebogen tot een normale situatie. In vrijwel alle gevallen betekent dit dat de nationale infrastructuur opgebouwd moet worden; niet alleen de fysieke infrastructuur maar ook de maatschappelijke.

In het post-bellumtijdperk moet zo snel mogelijk een effectief bestuur gevestigd worden en moeten de instituties van het maatschappelijk verkeer weer gaan wer-

ken. Daarnaast moet de ergste (humanitaire) nood gelenigd worden; de inwoners moet uitzicht worden geboden op een menswaardig bestaan.

Het gaat te ver om in dit essay het totale concept verder uit te werken. Van belang is te onderkennen dat de ingrediënten zijn: een bevolking die vaak jarenlang onderdrukt en uitgebuit is, een land dat doorgaans vernield is en een bestuur dat niet meer functioneert. Zie hier het terrein van de 'after-war-operations'.

Het door de bevelhebbers ingezette hervormingsplan van 2004/2005 heeft eindelijk zijn vruchten afgeworpen. De kern van het plan was even eenvoudig als moedig: maak een eenduidige keuze voor de meest waarschijnlijke inzetoptie. Deze Nederlandse mentaliteit en de politieke wil sluiten optimaal aan bij het concept van de 'after-war-operations'.

De meest waarschijnlijke inzetoptie is de optie waarin Nederlandse eenheden een rol spelen na de oorlog; een rol om de

vrede te (her)winnen. Uiteraard moeten de doctrines, de organisatie, het materieel en het personeel daarop afgestemd zijn. Zorg daarbij dat Nederlandse militairen als 'liaison' in staat zijn om een bijdrage te leveren aan 'pre-war-' en 'war-operations' om de 'after-war-operations' te ondersteunen.

Dit laatste werd veiliggesteld door de levering van een actieve bijdrage door individuele Nederlandse militairen aan doorgaans onder Angelsaksische leiding uitgevoerde 'first-entry-operations'.

De gedachte van massaal geweld werd definitief verlaten

De consequenties

De focus werd dus gesteld op het (her)winnen van de vrede, de wederopbouw. De gedachte van massaal geweld werd definitief verlaten. Deze keuze had verstrekkende consequenties voor alle aspecten van de krijgsmacht. Achtereenvolgens zullen we ingaan op de leiding, de structuur, de waarden en normen, en de mensen.

Leiders en topmanagement

Het Politiek Beraad van juni 2004 zou van historisch belang blijken te zijn. Na een relatief korte voorbereidingstijd kwamen de toenmalige bevelhebbers tot een beslissing die boven hen zelf uitstak. Niet alleen hieven zij de facto de krijgsmacht-delen op, maar zij adviseerden ook een tegennatuurlijke keuze: het definitief afzweren van geweld en kiezen voor de wederopbouw. Op basis van dat besluit werd al snel de regeringscrisis rond de inzet van Nederlandse militairen in het Midden-Oosten bezworen.

De basis voor het besluit was al in het najaar van 2002 gevallen, nadat de reservecomponent aan belang had ingeboet. Enkele oude generaals hadden daardoor het veld moeten ruimen. Overigens waren zij vooral mentaal oud, net als vele van hun (luitenant-)kolonels. Zij

konden zich uiteindelijk niet verenigen met de keus van de bevelhebbers die slechts verwoordden wat feitelijk al de praktijk was. Met de erkenning van de bestaande situatie lag de weg nu open voor de meer fundamentele hervorming.

De nieuwe leiders zijn vooral voorbeeld-functionarissen. Zij zijn in staat om het beste uit teams te halen. Zij motiveren de mensen, ontwikkelen een visie en zijn besluitvaardig tegen de achtergrond van

Op basis van die gedeelde visie op leiderschap werd ook het Management Development (MD)-beleid vormgegeven. Individuen werden geselecteerd op basis van hun integriteit, hun intellectuele, sociale en emotionele vermogens. Vervolgens werden zij samengebracht in projectteams van wisselende samenstelling; een breed netwerk was het resultaat.

MD-potentieel dat gedurende het traject onvoldoende ontwikkeling toonde of, erger nog, rancuneus werd, werd

op uitlopende gebieden. Wederopbouw-bataljons kunnen zijn georiënteerd op geniewerkzaamheden, op geneeskundige werkzaamheden of op bestuurlijke werkzaamheden. Geen wederopbouw-bataljon is hetzelfde. De regimentsstaf is in staat om het openbaar bestuur op regionaal niveau inhoud te geven.

Naast deze grondgebonden regimenten zijn er regimenten ter zee en ter lucht. De zee-entiteiten zien voornamelijk toe op de wederopbouw van havenfaciliteiten. Analoog daaraan voorzien de lucht-entiteiten in de wederopbouw van het luchtruim. Daarnaast bestaan er transportregimenten (bestaande uit lucht-, grond- en zeetransport) en ontmijningsregimenten (verdeeld in land- en zee-mijnbestrijdingseenheden).

De regimentsstaven zijn de inzetstaven die de wederopbouw en de beveiliging daarvan coördineren. Zij zijn relatief zelfstandig. De krijgsmacht wordt aangestuurd door een generale staf die zich toelegt op de planning en control, en op het ondersteunen van de ministeriële verantwoordelijkheid.

Waarden en normen

De waarden en normen van de nieuwe krijgsmacht richten zich op de wederopbouw: het herstel van de (internationale) rechtsorde en herstel van de fysieke en maatschappelijke infrastructuur. Belangrijk binnen de cultuur is het behoud van idealen. Vakmanschap, opofferingsgezindheid, integriteit, menselijkheid, rechtvaardigheid en voorbeeldgedrag zijn leidende beginselen. Uiteraard is empatisch vermogen een belangrijke competentie. Daarnaast hebben de medewerkers de innerlijke 'drive' om zaken te bereiken, om een bijdrage te leveren aan het herstel van de normale verhoudingen. Alle medewerkers waken voor zedelijk bederf. De integriteit moet worden gewaarborgd.

De besturingsfilosofie is geënt op professionaliteit: professionals die zich bewezen hebben, krijgen ruim baan. Professionals worden groot gebracht in een meester-gezel-leerling-relatie waarbij coaching een van de leidende beginselen is.



Diploma-uitreiking civiel-medisch personeel, КМА, juni 2002

(Foto: Mediacentrum KL; collectie IMG/KL)

die visie. Zij zijn integer, fysiek en moreel moedig waardoor zij in staat zijn om het eigenbelang te overstijgen. Daarnaast zijn ze wijs; een wijsheid die zich uit in zelfkennis, in vakkennis en algemene kennis. Ten slotte kenmerkt hun optreden zich door rechtvaardigheid en menselijkheid.

Vanaf het begin werd afgesproken dat de nieuwe leiders gedurende hun militaire loopbaan functies zouden vervullen bij maatschappelijke, bestuurlijke en politieke instituties. De gedachte hierachter was dat zij in die omgevingen beter kennis zouden kunnen maken met meer democratische besluitvormingsprincipes en met aspecten van openbare orde en veiligheid. Daarnaast hadden zij allen een functie vervuld op het slagveld: zij hadden de verschrikkingen van de oorlog zelf ondervonden.

bedankt voor bewezen diensten en buiten de krijgsmacht tewerkgesteld. Op die manier werd het ernstig geschonden vertrouwen in de leiding hersteld.

De structuur

De structuur van de krijgsmacht werd drastisch aangepast. Sinds de hervormingen staan de regimenten centraal. Deze bestaan steeds uit een beveiligingsbataljon, een marechaussee-compagnie en een of meer wederopbouw-bataljons. De beveiligingsbataljons zijn ontstaan uit de luchtmobiele en mariniersbataljons, en behelzen voornamelijk lichte infanterie.

Ieder beveiligingsbataljon beschikt daarnaast over een gemechaniseerde compagnie. De marechaussee-compagnieën zijn geënt op de marechausseebrigades. De wederopbouw-bataljons bestaan uit een keur van projectleiders en vaklieden

Kennismanagement is in deze lerende organisatie in toenemende mate belangrijk. Alle medewerkers hebben een interne drang om te creëren: zij willen maken en niet afbreken, zij willen bereiken en niet voorkómen.

De mensen

De medewerkers vormen een mengeling van avonturiers, idealisten, calculatoren en bureaucraten. Zij willen hun wilde haren verliezen en de wereld zien (met name de beveiligingsbataljons). Of ze willen de humanitaire nood lenigen (de meer gespecialiseerde eenheden), de rechtstoestand herstellen of een bijdrage leveren aan de juiste aanwending van overheidsmiddelen. Zij worden allemaal gedreven door hun eigen idealen.

De basis voor alle medewerkers wordt gevormd door een functievervulling binnen de beveiligingsbataljons. Met name de mentale en fysieke gehardheid krijgen hier vorm. Daarna behoort specialisatie of beter gezegd vakmanschap tot de mogelijkheden.

Cruciaal voor wederopbouw is het leiden van projecten met gebruikmaking van zoveel mogelijk lokale bronnen. Met name door training, ervaring en vakmanschap ontstaat een situatie van vertrouwen in elkaars kunnen. Alle medewerkers worden aangemoedigd hun vakmanschap verder te verbeteren. Dit gebeurt door het gericht willen leren en toepassen van de kennis. Al met al is er zo een cultuur ontstaan die mensen gemotiveerd en scherp houdt.

Personeelsbeleid

Het spreekt voor zich dat het personeelsbeleid drastisch herzien moet worden. Zoals gezegd wordt kennismanagement het leidende beginsel. Het gesloten personeelssysteem doet nog maar beperkt opgeld en er is veel meer dan nu uitwisseling tussen militaire en civiele organisatie.

Kennis wordt verworven op militaire basis en tot ontwikkeling gebracht in een civiele omgeving. Medewerkers van Defensie (de naamswijziging ministerie van Wederopbouw heeft het om voornamelijk historische redenen niet gehaald; ook het ministerie van Ontwikkelingssamenwerking en dat van Buitenlandse



Bezoek van premier Balkenende aan SFOR, april 2003

(Foto: 1 (NL) Contingentscommando 16 SFOR 14; collectie IMG/KL)

Zaken bleken te beladen te zijn) worden indien zij niet zijn ingezet, tewerkgesteld binnen de nationale 'setting' tegen marktconforme tarieven. De eventuele opbrengsten vloeien uiteraard terug aan de schatkist, de kennisontwikkeling wordt toegevoegd aan de defensiekennis.

De werving wordt gebaseerd op de opleidbaarheid voor een civiel vak tegen de militaire achtergrond. Vanuit de beveiligingsbataljons is verdere professionalisering mogelijk. De kerncompetentie voor de nieuwe officier is het projectleiderschap. Hij is in staat om resultaatgericht financiële, organisatorische, informatietechnische en kwaliteitsaspecten binnen de afgesproken tijd te realiseren. Alle medewerkers worden geworven om de vulling van de beveiligingsbataljons veilig te stellen.

Verdere ontwikkeling is mogelijk binnen de marechaussee-compagnieën of de wederopbouw bataljons. Uiteindelijke doorgroei naar het managementniveau (waaronder projectleiders complexe projecten) is gewaarborgd binnen de regimenten en de ministeriële organisatie.

Ter afsluiting

In dit essay hebben we een beeld geschetst van een mogelijke defensie-

organisatie. Anno 2008 kan het motto van de nieuwe krijgsmacht door daadwerkelijke inzet gestaafd worden: door inzet van kennis en ervaring voor wederopbouw wordt vrede (her-)wonnen.

Wij geloven in een defensieorganisatie die op regionaal of mondiaal niveau in staat is om bestuurlijke wijzigingen te bewerkstelligen. Wij zeggen daarbij niet dat het ideaal van de Westerse democratie allesoverheersend moet zijn. De bestuurlijke vorm zal moeten aansluiten op de culturele waarden van de samenleving in kwestie, waarbij de gemaakte afspraken het leidend beginsel vormen.

Onze stelling is dat Nederland te klein is om een complete krijgsmacht op kwalitatief hoogwaardig niveau te kunnen onderhouden. De Nederlandse samenleving heeft recht op een effectieve en efficiënte besteding van overheidsmiddelen.

Wij zijn van mening dat doelgerichtheid een 'conditio sine qua non' is. Daarom is 'burdensharing' onafwendbaar. Bovenstaand essay geeft een bijna utopische invulling van dit begrip. Het is natuurlijk ondenkbaar dat een dergelijk scenario 'in our time' realiteit zal worden. Dit essay is dan ook, zoals het woord al zegt, niet meer dan een proeve.