

# Op weg naar de Landmacht van Overmorgen

De wereld om ons heen verandert in een hoog tempo, daarom is het nodig een visie te blijven ontwikkelen op het toekomstige landoptreden en de rol van de Koninklijke Landmacht daarin. Het Commando Landstrijdkrachten (CLAS) werkt daarom met een moderniseringsproces dat in dit artikel op hoofdlijnen wordt toegelicht. Vooruitlopend op de uitkomsten uit het proces kunnen reeds enkele uitspraken gedaan worden over de bekwaamheden van de zogeheten 'Landmacht van Overmorgen' (LvO). Deze bekwaamheden (*abilities*) zijn weergegeven in het zogenoemde *ability*-model, waarin de elementen *adaptivity*, *human centered*, *understand*, *partnering*, *scalability* en *convey* centraal staan. Het schetsen van de LvO is een nieuw proces waarvan de uitkomsten nog zeker niet vaststaan.

Kol drs. I.M. de Jong, Lkol J.A. van Dalen en Lkol P.A.P. Dekkers MSSM EMSD\*

In haar tweehonderdjarig bestaan heeft de Koninklijke Landmacht (KL) zich al vaak aangepast om gereed te zijn voor inzet. Momenteel transformeert de KL naar een nieuwe organisatie, waarvan de kern bestaat uit drie unieke brigades (*air manoeuvre*, gemechaniseerd en gemotoriseerd), het Operationeel Ondersteunings Commando Land, het Duits/Nederlandse Legerkorpshoofdkwartier en het Korps Commando-troepen. De brigades zullen hierbij op een nog niet eerder vertoonde wijze internationaal ingebed worden. Maar het bouwen van deze Landmacht van Morgen (LvM) ontslaat ons niet van de verplichting om ook al na te denken over de Landmacht van Overmorgen (LvO). De wereld om ons heen verandert in een hoog tempo. Dat vereist het formuleren van een visie gericht op het toekomstige landoptreden en de rol van de KL daarin. En dat is geen eenduidige zaak, want niemand kan de toekomst exact

voorspellen. Het maken van keuzes is dan ook niet eenvoudig en heeft consequenties; de risico's van de keuzes moeten waar mogelijk worden gemedend, dan wel verkleind. Maar hoe moeilijk ook, het is nodig om de Landmacht van Overmorgen zo goed mogelijk te schetsen om op samenhangende wijze richting te bieden aan de toekomst van het landoptreden en de landmacht.

Dit artikel gaat op conceptueel niveau op die toekomst in. Allereerst worden de achtergronden van het nieuwe moderniseringsproces van het Commando Landstrijdkrachten (CLAS) en de vier stadia van het model uiteengezet om de methodiek voor het ontwikkelen van de LvO nader toe te lichten. Na deze introductie in de systematiek van werken volgt een korte blik op toekomstige conflicten en optreden in een landomgeving van de toekomst (het eerste stadium uit het gepresenteerde model). Vervolgens gaat het artikel in op de relatie met het militair vermogen (het tweede stadium) en

\* De auteurs zijn werkzaam bij het *Land Warfare Centre* van de Koninklijke Landmacht.

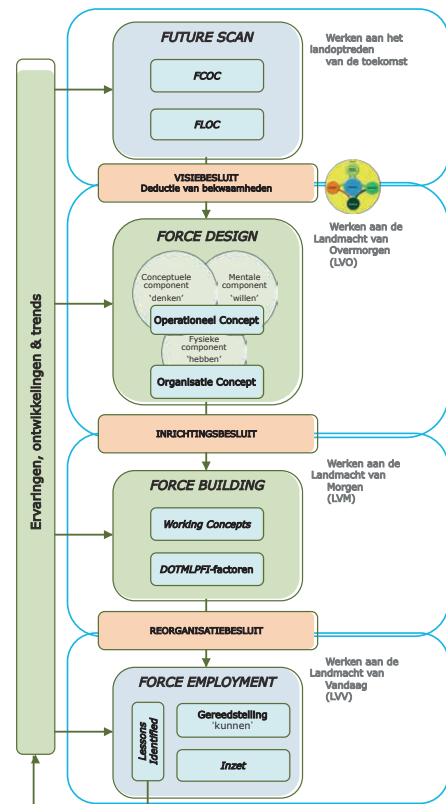
de benodigde bekwaamheden om in een toekomstige conflictomgeving te kunnen optreden. De deductie van de benodigde bekwaamheden vormt het uitgangspunt voor het ontwikkelen van de Landmacht van Overmorgen. De bekwaamheden zijn weergegeven in het zogenoemde *ability*-model dat aansluitend wordt gepresenteerd. De deelelementen – *adaptivity, human centered, understand, partnering, scalability* en *convey* – worden achtereenvolgens uitgelegd en in relatie met elkaar gebracht. Het artikel sluit af met enkele richtinggevende opmerkingen over het verdere verloop van de studie naar de LvO.

In dit artikel staan veel Engelse termen en begrippen. Voor de eenheid van opvatting met NAVO-partners en om samenhang te behouden met soortgelijke documenten van Angelsaksische landen, kiest het *Land Warfare Centre* (LWC) er bewust voor sommige woorden niet te vertalen naar een equivalent in het Nederlands.

### Het moderniseringsproces van het CLAS

Vanwege het ontbreken van gevalideerde ijkpunten is de inrichting van het CLAS voornamelijk gebaseerd op hetzelfde uitgangspunt, namelijk het (voormalige) divisie- en brigadeoptreden. De fundamentele keuzes van de afgelopen jaren zijn vooral ingegeven door krimpende budgetten, noodzakelijke vervangingsinvesteringen en geleerde lessen uit missies. Deze methode alleen is niet meer afdoende. De laatste jaren verandert en ontwikkelt de wereld om ons heen zich ogenschijnlijk steeds sneller, met steeds meer onderlinge verbanden en afhankelijkheden. Het brede scala aan inzetopties waarvoor de KL gereed dient te zijn, lijkt schier oneindig en haaks te staan op de beschikbaarheid aan middelen. Om klaar te stomen voor de toekomst is voortborduren op geleerde lessen alleen dus niet toereikend, maar is ook een analyse nodig welke eisen het landoptreden van de toekomst stelt. De KL blinkt over het algemeen uit in een *can do*-mentaliteit, zeker als het gaat om pragmatisme, improvisatie, vindingrijkheid en

omgaan met schaarste. Maar om gereed te zijn voor toekomstige operaties zijn ook andere vaardigheden nodig.



Figuur 1 Moderniseringsmodel Commando Landstrijdkrachten

Redeneren vanuit de eisen van een toekomstige conflictomgeving maakt het mogelijk om de juiste benodigde kwaliteiten te herleiden om gereed te zijn voor toekomstig optreden. Op basis hiervan kan tijdig een geschikt en samenhangend operationeel concept worden ontwikkeld. Vervolgens kan worden uitgewerkt hoe de organisatie moet worden ingericht, welk materieel moet worden aangeschaft en welk personeel gerekruteerd moet worden, zodat opleiding en training mogelijk is voor de Landmacht van Overmorgen. Hoewel het idee niet nieuw is, is dit proces de laatste jaren niet structureel uitgevoerd. Daarom is vorig jaar een moderniseringssystematiek ingevoerd bij het CLAS. Deze manier van werken is fundamenteel anders dan de praktijk van de afgelopen twintig jaar.

Het moderniseringsproces van het CLAS bestaat uit vier stadia: *Future Scan*,<sup>1</sup> *Force Design*,<sup>2</sup> *Force Building*<sup>3</sup> en *Force Employment*.<sup>4</sup> Hierbij is het uitgangspunt de toekomstige (conflict) omgeving, zonder de opgedane ervaringen tekort te doen. Het gaat om een cyclisch model waarbij op elk moment aan alle vier de stadia gewerkt wordt. De 'stip aan de horizon' is geen gegeven, maar wordt permanent herijkt. Figuur 1 is een vereenvoudigde weergave van het proces. Dit is vergelijkbaar met een militair besluitvormingsmodel, maar dan toegepast op de gehele KL.

De afdeling *Land Warfare* van het LWC vult het kennisontwikkelingsgedeelte van het moderniseringsproces van het CLAS in. Dit gebeurt structureel door het uitvoeren van een zogeheten *Future Scan*. Deze scan is een oriëntatie op de conflictomgeving en duiding van het landoptreden van de toekomst, waarover meer in de volgende paragraaf.

Om nadere richting te geven aan toekomstige modernisering van het CLAS is ook een *Force Design* noodzakelijk. Het *Force Design* (LvO) is een ontwerp van de Koninklijke Landmacht op basis waarvan het militair vermogen kan worden ingericht om geschikt te blijven voor inzet in toekomstige conflicten in de landomgeving. Het *Force Design* staat beschreven in een Operationeel Concept<sup>5</sup> (hoe de LvO gaat optreden) en een Organisatieconcept<sup>6</sup> (hoe de LvO is georganiseerd). Het schrijven van het Operationeel Concept en het Organisatieconcept voor de Landmacht van Overmorgen moet een einde maken aan de situatie dat samenhangende brondocumenten ontbreken waarop toekomstkeuzes gebaseerd kunnen worden. Zowel de *Future Scan* als het *Force Design* is belangrijk voor de innovatie van de KL en om een inhoudelijke bijdrage te leveren aan de rol van de Commandant Landstrijdkrachten (C-LAS) als kennisadviseur landoptreden.

Beide processen leggen de basis voor *Force Building* (LvM). Dit derde stadium omvat het beschrijven van zogeheten *working concepts*. Hierin wordt bijvoorbeeld het optreden van ketens of organisatiedelen weergegeven. De hiervoor benodigde capaciteiten worden

vertaald in de zogeheten DOTMLPFI-factoren.<sup>7</sup> *Working concepts* kunnen leiden tot reorganisatieprojecten en hebben een directe relatie met de conceptuele onderbouwing voor behoeftestellingen. Het laatste stadium is *Force Employment*, de Landmacht van Vandaag (LvV), waarbij gereedstelling en inzet van eenheden de dagelijkse praktijk zijn.

Na deze introductie<sup>8</sup> in de systematiek van werken voor het opzetten van de Landmacht van Overmorgen, volgt een korte blik op toekomstige conflicten en de betekenis hiervan voor het militair vermogen en het optreden in de landomgeving (stadium één uit het model).

## Future Scan: toekomstige conflicten en optreden in een landomgeving

Diverse nationale en internationale gerenommeerde instituten zoals bijvoorbeeld Clingendael, het The Hague Centre for Strategic Studies en het Royal United Services Institute for Defence and Security Studies bestuderen en analyseren de toekomst en (conflict)omgevingen waarin de krijgsmacht kan gaan optreden. De resultaten van hun studies (zoals de twejaarlijkse verschijnende *Strategische Monitor*) zijn weliswaar op details afwijkend, maar opvallend eensgezind over het toekomstbeeld: veiligheidsrisico's worden groter en diffuser en conflicten complexer. Het beeld geeft een

1 Landoptreden van de Toekomst (LovT).

2 Landmacht van Overmorgen (LvO).

3 Landmacht van Morgen (LvM).

4 Landmacht van Vandaag (LvV).

5 Een Operationeel Concept (OC) beschrijft voor een bepaalde periode de leidende gedachte over de wijze waarop de Koninklijke Landmacht operaties uitvoert op operationeel en tactisch niveau, binnen de context van conflicten in de toekomstige landomgeving als onderdeel van een *Joint Interagency Multinational Public* (JIMP)-inspanning, zowel binnen als buiten de landsgrenzen. Ook beschrijft een OC welke vereisten dit stelt aan de capaciteiten (organisatie, ketens en middelen) van de Koninklijke Landmacht.

6 Een Organisatieconcept (OrgC) beschrijft op basis van de vereisten uit het Operationeel Concept (toekomstvisie) de benodigde inrichting van de Koninklijke Landmacht waarmee besluitvorming over *Force Building* wordt ondersteund.

7 *Doctrine, Organization, Training, Materiel, Leadership & Education, Personnel, Facilities* en *Interoperability*.

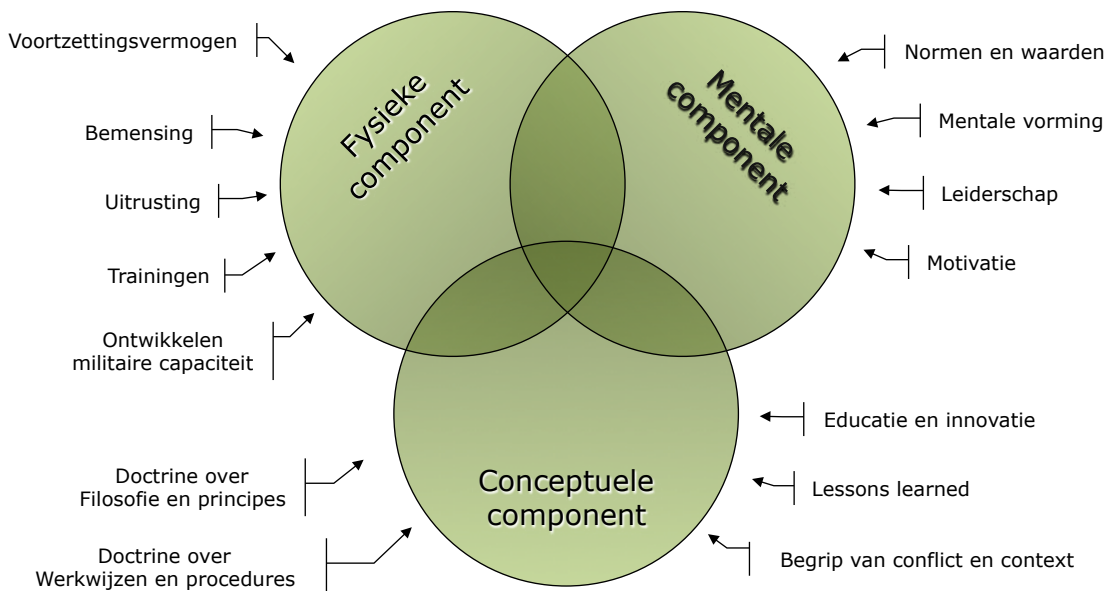
8 Meer informatie over de systematiek van werken en het model is beschikbaar via het intranetportaal van de KL of via het directe adres [http://intranet.mindf.nl/kl/bedrijfsvoering/de\\_landmacht\\_van\\_morgen/index.aspx](http://intranet.mindf.nl/kl/bedrijfsvoering/de_landmacht_van_morgen/index.aspx).

dynamische en hooginteractieve wereld weer, met nieuwe dreigingen en moeilijk te voorspellen conflicthaarden. Dit betekent feitelijk dat de toekomstige (conflict)omgeving waarin de krijgsmacht kan worden ingezet zich niet meer eenduidig laat kenschetsen, wat in studies aangeduid wordt als ‘fundamentele onzekerheid’. Toekomstige conflicten hebben hoogstwaarschijnlijk een multidimensionaal karakter: vaak is er meer dan één oorzaak (ideologisch, economisch, cultureel et cetera), zijn er veel actoren en factoren van invloed en spelen uiteenlopende belangen en afhankelijkheden een rol. Conflicten kunnen op elk moment, op elke plaats en met iedere intensiteit plaatsvinden. Dit kan van hoog tot laag in het geweldspectrum, met als belangrijkste kenmerk dat ze gestart en beëindigd worden door mensen.

Om een acceptabele eindsituatie voor een (potentieel) conflict te bereiken, is een bredere benadering vereist dan alleen de inzet van het militaire middel als instrument van macht. Dit leidt tot *multi-agency* en multinationale samenwerking, waarbij de onderlinge samenwerking elkaar versterkt en ondersteunt. Dit betekent overigens niet dat alle actoren dezelfde eindcondities zullen nastreven. Landstrijdkrachten

kunnen binnen een dergelijke samenwerking een belangrijk onderdeel vormen of voorwaardenscheppend zijn. Militaire presentie heeft als uitgangspunt altijd een tijdelijk karakter, want de verantwoordelijkheid voor veiligheid, orde en stabiliteit gaat uiteindelijk altijd terug naar een lokale autoriteit. Het militaire instrument als zwaarmacht van de staat onderscheidt zich van de andere machtsmiddelen en samenwerkingspartners door *in ultimo* georganiseerd geweld toe te passen. Vanwege de specifieke aard en karakter van de krijgsmacht om op te treden onder omstandigheden en situaties waar niemand anders dit kan, zijn in het landdomein landstrijdkrachten bij uitstek geschikt om samenwerkingspartners te leiden of te ondersteunen. De beheersing en het verloop van het conflict vraagt gedurende de periode waarin Nederland een actieve bijdrage levert steeds weer om andere militaire capaciteiten, variërend in rol, omvang en taak.

Naast de fysieke inzet in de landomgeving zal de LvO ook steeds meer optreden in de elektromagnetische-, cyber- en informatiedimensie. Het hebben en houden van vrijheid van handelen voor het eigen optreden in deze ongelimiteerde,



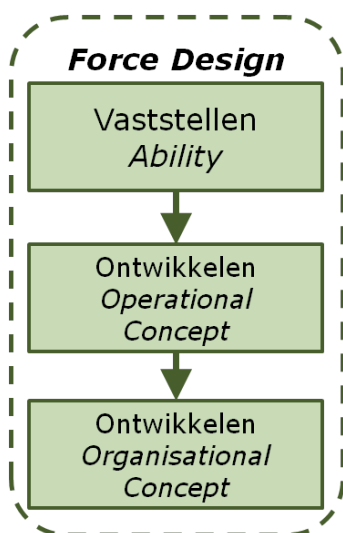
Figuur 2 De samenhangende componenten van militair vermogen

ongrijpbare dimensies is een voorwaarde voor het succesvol kunnen uitvoeren van operaties, maar ook voor de welvaart en veiligheid van de Nederlandse staat.

Omdat de opdracht, de samenwerkingsverbanden, de tegenstander(s) en de intensiteit steeds snel kunnen wisselen vereist inzet in de toekomstige landomgeving een hoog adaptief karakter van diegenen die hierin optreden. Willen landstrijdkrachten in een toekomstige landomgeving invloed uitoefenen om Nederlandse (veiligheids)belangen te dienen, dan moeten zij het juiste militaire vermogen hebben.

### Militair vermogen en benodigde bekwaamheden

De samenhangende componenten van militair vermogen (mentaal, conceptueel, fysiek) vormen de bouwstenen (figuur 2) voor het ontwikkelen en richten van de benodigde gevechtskracht. Het is vervolgens aan de commandant en zijn staf om gevechtskracht effectief te genereren en zodanig in te zetten (in samenhang met andere partners), dat voldoende invloed wordt aangewend om bijvoorbeeld een conflict in te dammen, te winnen of te beëindigen, al naar gelang de opdracht en aangepast aan de omstandigheden.



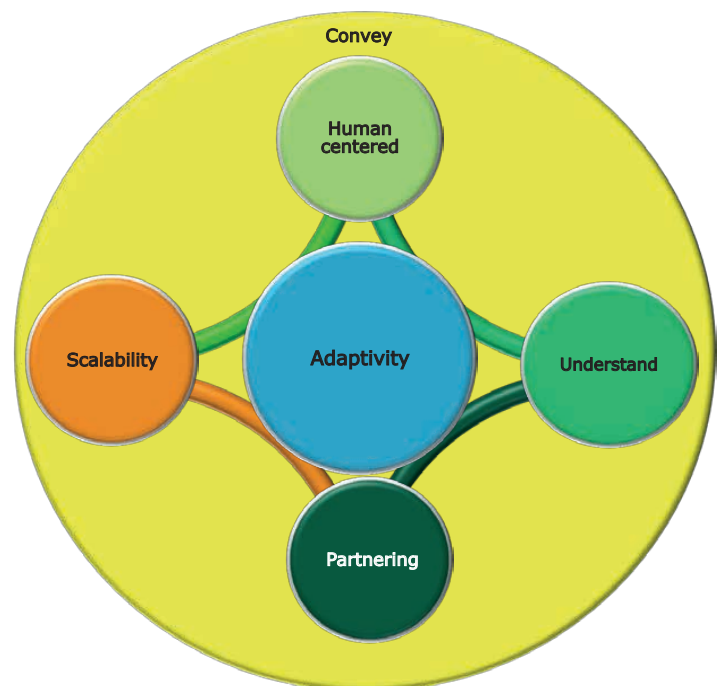
Figuur 3 Het ontwikkelen van Force Design

Het militair vermogen moet passen in de tijdgeest en gereed zijn voor conflicten van de toekomst. Doordat de karakteristieken van conflicten veranderen, net als de heersende opvattingen over hoe inzet plaatsvindt van het militaire instrument als zwaarmacht van de staat, zal de invulling van de drie componenten van militair vermogen in de toekomst ook wijzigen.

Om het militaire vermogen van de LvO gestalte te geven is het nodig de juiste bekwaamheden (abilities) te benoemen. Het gaat hier om bekwaamheden die vereist zijn om op te kunnen treden in de fundamenteel onzekere landomgeving. Dit is een tussenstap tussen de eerste twee stadia in het moderniseringsproces. Op basis van de bekwaamheden kan vervolgens verdere Force Design plaatsvinden.

### De tussenstap: het ability-model

Het Land Warfare Centre heeft de vereiste bekwaamheden voor het toekomstig landoptreden herleid uit de Future Scan en vertaald in een zogeheten ability-model.



Figuur 4 Het ability-model

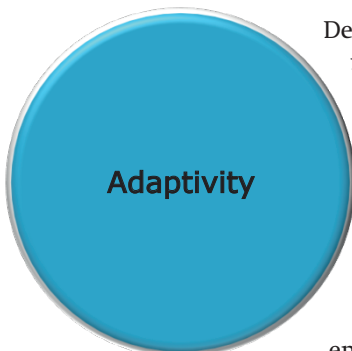
Met de bekwaamheden kan bij Force Design het benodigde militair vermogen vorm worden gegeven. Bij de ontwikkeling van dit ability-model is rekening gehouden met de specifieke Nederlandse context, zoals het buitenlands- en veiligheidsbeleid, verdere internationalisering, beperkt voortzettingsvermogen en geringe slagkracht.

Het *ability*-model is weergegeven in figuur 4 en kent vier subelementen: human centered, understand, partnering en scalability, rond het kernelement adaptivity (aanpassingsvermogen). De bekwaamheden zijn onderling aan elkaar gerelateerd en worden ondersteund door het element *convey*. De elementen van het ability-model worden hieronder verder uitgewerkt en toegelicht.

#### Adaptivity

Het kernelement adaptivity staat als het centrale element weergegeven. Adaptivity komt in het model terug als belangrijkste bekwaamheid om met fundamentele (toekomst)onzekerheid om te gaan. Hierbij is de mens de belangrijkste schakel, omdat die in een landomgeving als enige werkelijk adaptief kan zijn. Adaptiviteit is hiermee iets anders dan flexibiliteit.

Flexibiliteit betekent verandering binnen bestaande kaders en is een exercitie in het bekende. Adaptiviteit daarentegen betekent aanpassing van de kaders en daarmee is het deels een exercitie in het onbekende. Adaptiviteit staat of valt met het vermogen om de complexiteit en het begrip van de operationele omgeving in stand te laten tijdens besluitvorming over de werkelijkheid.



De LvO wordt geconfronteerd met complexe omstandigheden die onvoorspelbaar, veelal gevaarlijk en soms ook levensbedreigend kunnen zijn. Dat legt nog meer nadruk op het principe van opdrachtgerichte commandovoering. De fundamentele onzekerheid en onvoorspelbaarheid leidt

ertoe dat de praktijk in de landomgeving altijd anders zal zijn. Toekomstige tegenstanders zullen anders opereren en zich anders organiseren om het initiatief te verkrijgen, onze zwakke plekken te exploiteren en hun vrijheid van handelen te vergroten. Dit vergt een LvO met aanpassingsvermogen als eerste natuur, zonder in te boeten op de kernwaarden van de organisatie (betrouwbaar, daadkrachtig, effectief, gedisciplineerd). Dat aanpassingsvermogen moet overal aanwezig zijn: in de hoofden van het personeel, in processen en procedures, in de organisatiecultuur en uiteindelijk ook in de organisatie zelf.

Hoewel militairen van nature adaptief moeten zijn, zijn militaire organisaties dat veel minder. Hun traditionele hiërarchische (en bureaucratistische) opbouw, gecombineerd met nauwgezet politiek toezicht en gekoppeld aan moderne maar complexe plancycli, creëren inherente institutionele belemmeringen die maar moeilijk te doorbreken zijn. Deze veelal vastomlijnde inrichting van de bedrijfsvoering is een organisatorische werkelijkheid, maar hindert wel het adaptieve vermogen van onze organisatie.

*'Have you ever tried to send a gigabyte of data via a radio that was designed in 1980? If our enemies can walk into a Radioshack to buy a capability that will take us 10 years to acquire, then we're doing something wrong.'*

*MGen Steve Bowes, Canadian Army*

Ook de minister van Defensie stelde de waarde van adaptivity voor de defensieorganisatie vast in haar recente beleidsnota *In het belang van Nederland*. Ze stelt dat één van de drie aspecten van operationele duurzaamheid het aanpassingsvermogen is en schrijft: 'De mate waarin capaciteiten kunnen worden aangepast aan snel veranderende (operationele) omstandigheden bepaalt de toegevoegde waarde van (onderdelen van) de krijgsmacht. Hoe groter de

aanpassingsmogelijkheden, hoe uitgebreider de inzetmogelijkheden.<sup>9</sup>

De fundamenteel onzekere toekomst vereist een adaptieve organisatie om gereed te zijn voor operaties in complexe omgevingen. Het is daarom belangrijk dat de organisatie en het personeel zodanig toegerust zijn (zowel doctrinair, conceptueel als inhoudelijk en organisatorisch) dat aanpassingsvermogen een gegeven is. Adaptivity is voorwaardelijk voor gevechtskracht en daarmee het toekomstige (land)optreden.

### Human Centered

Conflicten beginnen en eindigen met mensen. Het element mens is daarom zeer belangrijk in het ability-model: landoptreden is immers fundamenteel een menselijke activiteit. Optreden tussen de mensen, in verstedelijkte gebieden en kuststreken, is niet te vermijden. De mens staat centraal in de organisatie en de operationele omgeving. Juist bij landoptreden is menselijke interactie een voorwaarde voor succes. In tegenstelling tot andere domeinen, waar doorgaans opgetreden wordt met bemande (varende of vliegende) wapensystemen als bouwsteen, is in de landomgeving de bewapende mens c.q. de enkele soldaat doorgaans de kleinste bouwsteen. Dit onderscheid in aard van optreden in een landomgeving versus andere domeinen zorgt voor een fundamenteel andere wijze van gebruik en inzet van militair vermogen. Dit uit zich in verschillen in commandovoering, uitrusting, opleiding en training, aantallen, samenstellingsvormen et cetera om tot de benodigde gevechtskracht te komen.



De technologische vooruitgang in dit informatie-tijdperk is ongekend. Von Clausewitz stelde reeds dat de wijze van oorlogvoeren een reflectie is van cultuur en technologie in het betreffende tijdperk. De mens, zowel medestander als tegenstander, is ook als enige vindingrijk genoeg en in staat om zich aan te passen aan eisen die de continue veranderende (conflict)omgeving stelt, ondanks mogelijke technologische vooruitgang of overwicht. Relevante trends en ontwikkelingen rond de mens en de gevolgen daarvan moeten geduid worden om gereed te blijven voor de toekomstige inzet. Hierbij valt te denken aan impact-analyses van bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen (neuro-, en nanotechnologie, robotisering, genetica, biometrie), sociaal-economische ontwikkelingen (urbanisatie, migratie, *youth bulges*) et cetera. Hieruit kan afgeleid worden welke gevolgen dit heeft voor het optreden, opleiden en organiseren van onze organisatie en onze mensen. Zo kan robotisering in potentie overwicht door massaliteit herintroduceren op het slagveld. Ook verdere verweven-



Figuur 5 Robotisering kan in potentie overwicht door massaliteit herintroduceren

9 Nota In het Belang van Nederland (Den Haag, ministerie van Defensie, 2013) 15.

heid van informatie en biologie kan veel impact hebben op de wijze waarop mensen kunnen opereren. Inventiviteit en de relatief eenvoudige toegankelijkheid tot hoogwaardige technologie bemoeilijkt de mogelijkheid dat één partij de andere in een conflict technologisch volledig domineert.

Niet alleen de omgeving van de mens verandert in hoog tempo; ook de mens zelf verandert door onder meer morele en sociologische ontwikkelingen, zoals de bevolkingssamenstelling in Nederland en de heersende (politieke) opvattingen. Deze ontwikkelingen leiden mogelijk tot een verandering van de kaders hoe we optreden en onszelf organiseren. De geschiedenis leert dat regelgeving en juridische raamwerken achterlopen op snel veranderende ontwikkelingen en dat zal vermoedelijk zo blijven. In een diffuse conflictomgeving waarin het soms onduidelijk is wie de combattanten zijn, nieuwe technologieën hun intrede doen en er op getreden wordt in meerdere dimensies, kan dit tot onzekere kaders leiden. In de LvO zal de vorming van de mentale component en een sterk moreel kompas voor zowel organisatie als individu meer nadruk behoeven.

**Understand**

Begrip van de drijvers van een conflict (alle factoren en actoren die invloed hebben) en de eigen rol in het geheel is een voorwaarde voor het uitvoeren van operaties. Op basis van ontwikkelde *understanding* kan een commandant effectieve beslissingen nemen en tegelijkertijd oog hebben voor het overkoepelende omgevingsbeeld, het inschatten van risico's en de effecten van het optreden. Voor een eenheid

die doelstellingen wil bereiken is begrip van de fysieke en sociale infrastructuur van een stad of regio, de machtsverhoudingen, cultuur en bronnen van economische welvaart en het draagvlak in het thuisland inmiddels net zo belangrijk als kennis van de vijand.



De *manoeuvrist approach* is de leidende filosofie voor het uitvoeren van operaties.

Ook hierbij staat *understanding* centraal: begrip en inzicht zijn de randvoorwaarden om de cohesie en wil van de opponent te breken en de eigen wil en samenhang te beschermen. De eerder beschreven fundamentele onzekerheid en complexiteit van de landomgeving onderstrepen de noodzaak van *understanding* om de *manoeuvrist approach* succesvol toe te kunnen passen.

Hoewel begrip steeds meer wordt ondersteund door *decision enhancement*-systemen, verdwijnt de noodzaak voor de mens om begrip van de omgeving te krijgen en te houden niet. De LvO kan alleen succesvol zijn indien deze geleid wordt door mensen die een *understanding* kunnen creëren van de dynamische en hoog-interactieve wereld, met veranderende actoren en (f)actoren van invloed. *Understand* dient daarom een centrale plaats te krijgen in opleidings-, trainings- en vormingsprocessen. In een organisatie van 'doeners' is daarom meer aandacht voor 'denken' nodig.

**Partnering**

Vanwege de complexiteit in de landomgeving is het optreden hierin per definitie multi-disciplinair, multi-agency en multinational, waarbij de krijgsmacht onderdeel uitmaakt van het geheel aan middelen om de gewenste politieke eindsituatie te realiseren. Het hanteren van een geïntegreerde benadering (*comprehensive approach*) is een leidend beginsel van de Nederlandse regering. De geringe omvang van de Nederlandse krijgsmacht onderstreept bovendien de noodzaak van het element *partnering*. Samenwerking met anderen is niet langer een keuze, maar een inherente verplichting geworden.

In een samenwerkingsverband kan de LvO een leidende (supported) of ondersteunende rol (*supporting*) vervullen, al naar gelang de (fase in de) missie.





In voorkomend geval dient de LvO ook de kern te kunnen vormen van een dergelijk verband tijdens inzet. Om daadwerkelijk effectief te zijn en geaccepteerd te worden als centrale *hub* moet er meer gebeuren dan het neerzetten van een lege tent met tafel en stoelen waar met een verwaalde niet-gouvernementele organisatie (NGO) gesproken kan worden. De perceptie van de LvO als professionele, betrouwbare en daadkrachtige partner kan hierin maatgevend zijn. Er is vertrouwen nodig voor het delen van informatie, waarbij dat delen het vertrouwen ook kan laten toenemen. Effectief samenwerken in wisselende coalities of andere samenwerkingsverbanden met een geïntegreerde benadering vereist een *mindset* die het accepteren van andere benaderingen en tijds-paden toelaat.

In de huidige praktijksituatie vormen de eigen organisatiecomponenten (de 'eigen middelen') nogal eens het leidende uitgangspunt voor planningsdoeleinden. Hierdoor kan er mogelijk onvolledige of ondoelmatige inzet plaatsvinden uit het hele beschikbare palet om de gewenste invloed te kunnen uitoefenen, ook al kunnen

we middelen van anderen niet altijd aansturen. Het leren omgaan en samenwerken met andere organisaties, zowel *hard-* als *soft power*, verdient een prominentere plaats in onze opleidingen- en trainingen.

Nadrukkelijker dan voorheen zal er ook samenwerking zijn met niet-traditionele actoren, als de doelstellingen verenigbaar zijn en de handelwijze ethisch en juridisch acceptabel is. Hierin kunnen bijvoorbeeld (grote) civiele bedrijven ook een rol hebben, die voorzien in specifieke capaciteiten, kennis, kunde. Dit biedt het voordeel om op contractbasis capaciteiten te kunnen schalen naar gelang de fase in een operatie. Ook de inbreng en het ondersteunen van lokale capaciteit in de operationele omgeving (milities, lokale veiligheidsorganisaties, tribale verbanden) is een noodzakelijk gegeven. De lokale bevolking kent als geen ander de cultuur en de achtergronden van het conflict. Daarnaast vormt lokale inzet de basis voor een haalbare eindconditie; het gaat tenslotte om hun eigen toekomst en die van hun kinderen.



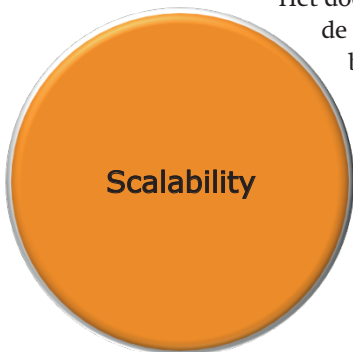
Figuur 6 Partnering kan ook plaatsvinden met niet-traditionele partners, als de doelstellingen verenigbaar zijn en de handelwijze ethisch en juridisch acceptabel is

Partnering omvat zeer zeker ook nationale samenwerking als invulling van een geïntegreerde benadering (zoals de *Whole of Government Approach*). De samenwerkingsbasis hiervoor wordt reeds geschapen tijdens nationale inzet (zoals interactie met de brandweer, de Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio,<sup>10</sup> politie en civiel bestuur). Relaties en ervaring met andere bestuursvormen, entiteiten, disciplines en invalshoeken zijn nodig om de connectiviteit als kwaliteit toe te voegen aan onze organisatiecultuur en zo doende effectiever te kunnen ‘partneren’ bij expeditionair optreden. Inbedding met civiele partners vergroot tevens de kennis van de kwaliteiten van de krijgsmacht in de maatschappij.

**Scalability**

Met name de recente bezuinigingen hebben geleid tot forse reducties, met onder meer beperkt voortzettingsvermogen als gevolg. In het ability-model is scalability (schaalbaarheid) gericht op het (snel) kunnen aanpassen van de organisatie en manier van optreden naar gelang de situatie vereist, bijvoorbeeld in rol (leidend of volgend), intensiteit (patrouilleren of vechten) of omvang (grote of kleine *footprint*). Als bekwaamheid is schaalbaarheid belangrijk voor alle niveaus, zowel voor de enkele militair (schakelen in dreigingsniveau) als het organisatieniveau.

Het doorvoeren van modulariteit in de organisatie geeft de schaalbaarheid inhoud. Dit vereist het hanteren van gezamenlijke (open) standaarden en het opstellen van een gemeenschappelijk begripkader. Dit zijn ook eigenschappen die samenwerking binnen de NAVO tot een succes maken.

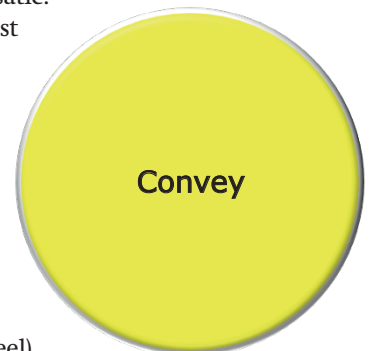


Schaalbaarheid omvat ook het ontwerpen (en in stand houden) van een systeem waarin de benodigde kwaliteiten snel kunnen worden ge(re)genereerd. Hiermee is de organisatie niet altijd voor alle eventualiteiten gereed, maar is zij wel in staat om de benodigde middelen in voorkomend geval te creëren: *be ready for getting ready*. Verder kan gedacht worden aan het in stand houden van kernelementen die in tijden van nood snel kunnen worden uitgebouwd tot volwaardige capaciteiten (een blaasbalgsystematiek), zoals een reservisten capaciteit.

Vergaande samenwerking met civiele actoren, onder meer op militaire gebieden (bijvoorbeeld met *Private Military Companies*), kan ook onderdeel zijn van scalability. De deductie welke capaciteiten uitsluitend door militairen in het toekomstige optreden kunnen worden uitgevoerd is nodig, ook om samenhang in het optreden te behouden. De afweging welke capaciteiten ingevoerd, ingehuurd, behouden, afgestoten of door innovatie verbeterd moeten worden kan dan geïnformeerd plaatsvinden. Ook hechte en gegarandeerde internationale samenwerking speelt hierin een belangrijke rol. Ontwikkelingen binnen Europees verband of het verruimen van het soevereiniteitsbegrip kunnen hierin katalyserend zijn.

**Convey**

Begrip van de omgeving en de eigen rol daarin (understand) is een voorwaarde voor het richten van gevechtskracht, maar succes is ook afhankelijk van een scala aan factoren die te maken hebben met hoe de LvO en alle inspanningen worden ervaren, zowel binnen als buiten onze organisatie. Convey is het bewust en onbewust (kunnen) overdragen hiervan. Convey omvat ook de netcentrische samenhang in brede zin (dus niet alleen technologisch, maar ook informatie, sociaal en virtueel).



<sup>10</sup> De Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio (GHOR) is de overheidsorganisatie die verantwoordelijk is voor de coördinatie van geneeskundige hulpverlening bij zware ongevallen en rampen.

De wereld van vandaag – en zeker morgen – is fundamenteel onzeker, dynamisch, onderling connectief en hypercommunicatief. Inzet van het militaire instrument is voor Nederland veelal niet de eerste optie. Nederland heeft de laatste tweehonderd jaar grotendeels beschikt over een leger dat bestond uit burgers uit alle geledingen van de maatschappij, waardoor de band met de maatschappij een gegeven was. Nu de krijgsmacht verder verkleind en geprofessionaliseerd is staat zij verder van de maatschappij af, waardoor niet voetstoots mag worden aangenomen dat er begrip is voor wat zij doet. Militaire inzet als zwaardmacht van de staat wordt nauwgezet gadeslagen vanuit allerlei maatschappelijke stromingen in Nederland. Iedere stroming heeft een eigen beleving, waardoor de breedte van het draagvlak van een missie kan variëren.

Militaire presentie alleen heeft al een effect: het is onmogelijk om tijdens militaire inzet niet te communiceren en elk militair handelen geeft een signaal af aan de omgeving. We zijn nooit passief en onze uitstraling (betrouwbaar, daadkrachtig, effectief, gedisciplineerd) heeft effect op elke actor en partner. De perceptie van ons handelen en de juistheid hiervan kan in een onderlinge verbonden wereld snel veranderen en dat kan implicaties hebben voor het draagvlak onder een operatie. Met convey wordt niet alleen bedoeld dat militairen zich daar bewust van moeten zijn, maar ook dat zij het kunnen om buigen in een bekwaamheid. Eventuele fouten die we maken worden steeds zichtbaarder, want de conflictomgeving is een publiek terrein geworden. Dit mag echter nooit leiden tot angst voor handelen: de eerder genoemde opdrachtgerichte commandovoering is juist in de complexiteit van de toekomstige landomgeving een vereiste.

Propaganda is van alle tijden en in de landomgeving van de toekomst wordt de vaardigheid om berichtgeving voor te zijn of te kunnen tegengaan nog belangrijker. Opponenten kunnen direct het moreel

van eigen troepen, het thuisfront of de nationale opinie beïnvloeden, bijvoorbeeld via sociale media. De noodzaak van een gedegen *narrative*, gebaseerd op een helder ethisch en juridisch kader om de legitimiteit van het eigen optreden te onderstrepen, en een *counter-narrative* om de wil en cohesie van de opponent te breken, zal toenemen. Goed kunnen 'conveyen' naar de lokale bevolking, partners, de eigen troepen, de politieke en militaire leiding en naar de maatschappij is een noodzakelijke bekwaamheid voor de hypercommunicatieve toekomst, voor zowel het individu als de organisatie.

De benodigde bekwaamheden die voor het landoptreden van overmorgen nodig zijn, zijn voor de KL weergegeven in het bovenstaande ability-model met de gepresenteerde elementen. Zoals eerder beschreven vormt dit model het uitgangspunt voor het ontwikkelen en uitwerken van een Force Design voor de LvO.



De toegang tot communicatiemiddelen en de bereidheid om deze te gebruiken (zoals hier bij twee verschillende pauselijke inhuldigingen) zal waarschijnlijk ook doorzetten in de rest van de wereld

## Afsluiting

De hierboven gededuceerde bekwaamheden stellen de ‘landmacht van overmorgen’ in staat om snel en daadkrachtig te handelen, als onderdeel van een verder geïntegreerde krijgsmacht. Met begrip van de omgeving, zodat doorzien kan worden waar ons handelen het meest effect sorteert. De mens en het menselijk handelen blijven centraal in een organisatie die adaptiviteit als eerste natuur heeft. De LvO kan naadloos schakelen in handelen (van best friend tot worst enemy) om invloed te kunnen uitoefenen in een genetwerkte en hypercommunicatieve wereld daar waar nodig. Onlosmakelijk verbonden met partners en bondgenoten, om Nederlandse (veiligheids)belangen te dienen. Door de kernwaarden van de organisatie (betrouwbaar, daadkrachtig, effectief, gedisciplineerd) blijft de LvO als grootste landcomponent de ultieme veiligheidspartner voor Nederland. Door de hierboven toegelichte bekwaamheden kan de Landmacht van Overmorgen snel en daadkrachtig handelen als onderdeel van een verder geïntegreerde krijgsmacht.

Door de kernwaarden van de organisatie – betrouwbaar, daadkrachtig, effectief en gedisciplineerd – blijft de Landmacht van Overmorgen als grootste landcomponent de ultieme veiligheidspartner voor Nederland

De LvO heeft begrip van de omgeving, zodat doorzien kan worden waar het handelen het meeste effect sorteert. De mens en het menselijk handelen blijven centraal staan in een organisatie die adaptiviteit als eerste natuur heeft. De LvO kan naadloos schakelen in handelen (van *best friend* tot *worst enemy*) om, daar waar nodig, invloed te kunnen uitoefenen in een genetwerkte en hypercommunicatieve wereld. Om de Nederlandse (veiligheids)belangen te dienen is dat onlosmakelijk verbonden

met partners en bondgenoten. Door de kernwaarden van de organisatie (betrouwbaar, daadkrachtig, effectief en gedisciplineerd) blijft de LvO als grootste landcomponent de ultieme veiligheidspartner voor Nederland.

Zowel het Force Design als de Force Building draagt bij aan het geschikt maken van de Koninklijke Landmacht voor haar taakstelling in de toekomst. Door het Force Design kunnen fundamentele keuzes van de landmacht worden onderbouwd en dat leidt tot een betere financiële transparantie en verantwoording. Uiteindelijk heeft de LvO tot doel de samenhang in organisatie en optreden te verbeteren om vervolgens gereed te zijn voor het omgaan met fundamentele onzekerheid in een complexe conflictomgeving.

Het schetsen van de Landmacht van Overmorgen is een nieuw proces dat recent ingezet is en de uitkomsten hiervan staan zeer zeker nog niet vast. Het conceptuele ability-model is nadrukkelijk geen ‘vuurtoren’, geen vast baken bij het uitzetten van de koers. Het is meer een ingezette beweging, waarbij zeker koerscorrecties mogelijk zijn op basis van veranderende omstandigheden en inzichten. Met experimenten, *learning by doing* en overleg met nationale en internationale partners, blijft de KL in beweging op weg naar ‘overmorgen’, wellicht zelfs naar een toekomst waarbij zij als ultieme geweldsorganisatie het bewapende deel vormt van een groter netwerk.

Binnen de NAVO sluit dit ability-model aan bij de nieuwste gedachten over legervorming van enkele prominente lidstaten. Adaptief vermogen van personeel en organisatie is daarbij de cruciale succesfactor. Het Land Warfare Centre zoekt nadrukkelijk de dialoog met jonger personeel, dat zal dienen in zijn eigen Landmacht van Overmorgen. Mede met hun inzichten kunnen de modellen en concepten te verfijnen, zodat de benodigde keuzes kunnen worden gemaakt. Het Land Warfare Centre zoekt nadrukkelijk de dialoog met juist jonger personeel, dat zal dienen in *hun* Landmacht van Overmorgen. Mede met hun inzichten kunnen we de modellen en concepten verfijnen, zodat de benodigde keuzes kunnen worden gemaakt. ■