

Dat is schrikken: een schrikbewind bij de krijgsmacht!

Het betoog van bataljonscommandant G. Dimitriu is niet niks. Daar schrik je zelfs van als je het aandachtig leest. Als buitenstaander verwacht je dit niet. Ik in elk geval niet. In de kern luidt de boodschap van deze hooggeplaatste militair immers dat in de krijgsmacht tot op de laagste operationele niveaus de angst regeert en dat het krijgsbedrijf hierom van hoog tot laag meer draait op minutieuze controle over de uitvoering van bevelen dan op geground vertrouwen dat orders professioneel worden uitgevoerd.¹

Prof. em. dr. Cyrille Fijnaut, Erasmus Universiteit Rotterdam, KU Leuven en Universiteit van Tilburg

De negatieve gevolgen van deze angst- en controlecultuur voor de manier waarop niet alleen de krijgsmacht als zodanig functioneert maar ook de individuele medewerkers hun werk doen, liegen er niet om: verstarring van het vermogen om ingewikkelde problemen op te lossen, teloorgang van de open discussie over elkaars beslissingen en handelwijzen, bevoordeling van het eigenbelang ten koste van het algemeen belang, en vervreemding tussen top en basis. Hierom is het maar al te begrijpelijk dat de commandant de oplossing van deze en andere problemen ziet in het tegendeel van wat nu blijkt: schering en inslag is: veel meer vertrouwen schenken aan de eigen medewerkers en hen via decentralisatie van bevoegdheden veel meer de vrije hand geven bij de uitvoering van taken. Een van de belangrijkste voorwaarden die moeten worden vervuld om deze oplossing te kunnen realiseren, is volgens hem dat mensen

via opleiding en scholing hoogwaardiger moeten worden toegerust voor de uitvoering van hun taken.

Deze probleemstelling en oplossing klinken mij bekend in de oren. In de politie staan zij te boek als de kloof tussen *management cops* en *street cops* en als de verschaffing van professionele ruimte aan de *street cops*. Nu ontken ik niet dat er in de voorbije jaren ook in de politie – net als in de krijgsmacht blijktbaar – algemeen een kloof tussen leiding en uitvoering is georganiseerd, maar ik zie niet veel heil in de oplossing die wordt voorgesteld, noch in de politie noch in de krijgsmacht. Om verschillende redenen niet. De eerste reden is dat zij de kloof niet zal verkleinen, maar eerder nog zal vergroten omdat de (professionele) uitvoerders zich nog minder zullen herkennen in hun (onprofessionele) leiders – om dit vreselijke woord toch maar even te gebruiken – en omgekeerd. De tweede, en zeker zo belangrijke reden is dat in een democratische rechtsstaat juist het daadwerkelijke optreden van de uitvoerders moet gebeuren

¹ G.R. Dimitriu, 'De moderne leider heeft buikpijn. Kiezen tussen angst en vertrouwen', *Militaire Spectator* 190 (2021) (7/8) 394-403.

binnen grenzen die in wet- en regelgeving zijn vastgelegd en binnen kaders die door politiek verantwoordelijke bestuurders zijn bepaald. En een derde reden die hier aan de orde is: het is niet altijd en niet voor iedereen zo duidelijk wat in de meest uiteenlopende contexten en binnen die juridische en politieke kaders professioneel handelen is. Hier kunnen de meningen maar al te gemakkelijk zeer over verschillen.

Er zal dus een andere oplossing voor de gesignaleerde problemen moeten worden gezocht. Als ik een paar voorzetten voor de discussie mag geven.

De eerste voorzet is om strak te regelen dat de hoogste rangen alleen mogen worden bezet door mensen die zowel *battle hardened* zijn als binnen en buiten de krijgsmacht intellectueel op hoog niveau geschoold: figuren als de gedoctoreerde (Princeton University!) Nederlands-Amerikaanse generaal David Petraeus die in 2007 in Irak verantwoordelijk was voor de *surge* of – in politietermen – iemand als John Stevens die in de jaren negentig pas *commissioner* van de Metropolitan Police London werd nadat hij niet alleen verschillende universitaire studies had gedaan, maar bijvoorbeeld ook in Noord-Ierland met veel succes levensgevaarlijk onderzoek had verricht naar misdragingen van leden van de veiligheidstroepen.

De tweede voorzet is dat zulke leiders samen met hun beste uitvoerende mensen de operationele strategieën moeten (en kunnen!) uitwerken (en geregeld bijstellen!) die nodig zijn om op een doeltreffende en doelmatige, maar ook rechtmatige en aanvaardbare manier te kunnen opereren in ingewikkelde, snel wisselende en gevaarvolle omstandigheden. Kenners weten dat Petraeus in 2006 – met het oog op de *surge* – samen met zijn meest ervaren operationele kolonels in enkele maanden tijd een fameus *Counterinsurgency Field Manual* voor het U.S. Marine Corps schreef.

De derde voorzet is dat zulke strategieën de rode draad moeten vormen in de opleiding van alle leden van de krijgsmacht, ongeacht niveau of specialisme. Zij moeten als het ware het operationele DNA vormen van alles en iedereen. Zonder zulk DNA kunnen diensten als de krijgsmacht en de politie niet coherent en consistent functioneren. Het zit er nu wel

De hoogste leiding van de krijgsmacht moet geregeld haar hoofdkwartier verlaten om *on the ground* mee te maken hoe de ontworpen strategieën uitpakken

impliciet in – in de vorm van ongeschreven gedrags- en denkcodes – maar het is beter om het te expliciteren, zodat het niet alleen in het leslokaal en op het terrein beter overdraagbaar maar ook beter uitlegbaar en verdedigbaar naar overheden en andere derden wordt.

De vierde voorzet is dat de hoogste leiding van de krijgsmacht geregeld – enkele dagen per maand – haar hoofdkwartier verlaat om werkelijk of virtueel, maar in elk geval *on the ground*, daadwerkelijk mee te maken hoe de ontworpen strategieën uitpakken, waarom zij werken of waarom zij dat niet doen of maar matig, hoe en waar zij moeten worden bijgesteld et cetera. Als zij dit nog niet doet – en hier ga ik na lezing van de hartenkreet van de bataljonscommandant van uit – zou zij een voorbeeld kunnen nemen aan Marcel Levi die tijdens de coronacrisis, ondanks zijn algemene verantwoordelijkheid voor een aantal belangrijke ziekenhuizen in Londen, toch geregeld zijn handen aan het bed liet wapperen. Gelukkig is hij onlangs de baas geworden van NWO, de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek. Want niet alleen in de Nederlandse krijgsmacht, maar ook aan de Nederlandse universiteiten snakken uitvoerders naar leiders die hun handen willen en kunnen vuilmaken. De vervreemding die de bataljonscommandant in de krijgsmacht signaleert, is naar mijn mening inderdaad een symptoom van wat onderhand gerust een Hollandse ziekte mag worden genoemd als ik moet geloven – en dit doe ik! – wat Herman Tjeenk Willink en de Raad van State onlangs schreven over de onprofessionele bemensing van de ministeries in Den Haag. Dit is natuurlijk maar een schrale troost, maar ook die draagt altijd de kiemen van beterschap in zich. ■