

'Vertrouw op expertise en stop risicomijdend gedrag'

Interview met C-LSK luitenant-generaal André Steur

Leonie Boskeljon-Horst, Freek Groen en Maarten Katsman

Midden in de transitie naar de '5e Generatie Luchtmacht' werd luitenant-generaal André Steur bijna twee jaar geleden Commandant Luchtstrijdkrachten (C-LSK). In gesprek met de *Militaire Spectator* vertelt hij over de situatie in de wereld, het 'warrior-ethos', vertrouwen geven aan personeel, en de hoognodige schaalbaarheid van de krijgsmacht. 'We zijn een van de beste luchtmachten ter wereld, een voorbeeld voor andere landen', zegt Steur. 'Daar ben ik ontzettend trots op.'



DANGER
EJECTION
SEAT
DANGER

RESCUE
EMERGENCY CANOPY
RELEASE ON OTHER SIDE

WAR
WITHIN

DANGER

Als het alleen aan hemzelf lag was generaal Steur misschien niet in de Luchtmachtstoren in Breda terechtgekomen, maar op de Kromhoutkazerne in Utrecht als Commandant Landstrijdkrachten. Toen Steur solliciteerde voor de officiersopleiding bij de KMA zag hij zichzelf vooral ‘rondscheuren over de hei met een Leopard.’ Een wellicht logische keuze voor iemand uit een landmachtgezin. De sollicitatiecommissie van de landmacht raadde Steur aan ook eens te kijken bij andere krijgsmacht delen, want er was veel animo voor het ‘Top gun’-ideaal. Steur werd vlieger, en tot op de dag van vandaag is de generaal te vinden in de cockpit, tegenwoordig van de F-35. Al met al een mooi voorbeeld van ‘paars’ denken, dat tijdens het gesprek vaker naar voren kwam.

Core business: airpower leveren

Het is niet per se gebruikelijk voor de Nederlandse luchtmacht dat een generaal naast zijn commandofunctie gevechtsvlieger blijft, zoals je dat in sommige andere landen wel ziet. Voor Steur is het een spiegel op de wereld en de organisatie: ‘je moet in mijn beleving weten hoe het in de praktijk werkt, wat er aan schort en vooral ook gevoel houden met de werkvloer’, zegt hij. Bovendien wil de generaal graag zelf het ‘warrior-ethos’ uitdragen. Niet alleen met de mond belijden wat onze core business is, maar er ook onderdeel van zijn. Wat is dat ethos precies? ‘Alles wat de luchtmacht doet moet uiteindelijk in het teken staan van waartoe wij op aarde zijn: afschrikken en zo nodig gevechts-

F-35's van de Koninklijke Luchtmacht voeren de NAVO-Air Policing missie uit vanaf de basis Amari in Estland. Alles wat de luchtmacht doet moet in het teken staan van afschrikken en zo nodig gevechtskracht leveren: airpower

WARNING - DO NOT CUT CANOPY
3 INCHES OF CANOPY FRAME

CAUTION-HOT

CAUTION-HOT



Luitenant-generaal Steur levert een F-16 af bij de internationale F-16-opleiding in Roemenië. Door te blijven vliegen wil Steur zelf het 'warrior ethos' blijven uitdragen

kracht leveren in de vorm van airpower. Verdedigen, beschermen en tegelijkertijd een harde klap uit kunnen delen. Daar moet in ultimo alles voor wijken. Alles, want er zijn geen punten voor een tweede plaats als het om vechten gaat.'

Die essentie, airpower, werd drie jaar geleden concreet gedemonstreerd toen Rusland Oekraïne binnenviel. 'Het was goed om te zien hoe we die

dag, ondanks de schaarse middelen, binnen een paar uur jachtvliegtuigen, tankvliegtuigen en alle benodigde ondersteuning operationeel hadden aan de oostflank van de NAVO. De combat readiness staat er, die werkt nog, en dat is onze kracht.' Dat is het principe van 'Fight Tonight' waar generaal Steur op hamert sinds zijn aantreden als C-LSK: 'Als het nodig is staan we er met alles wat we hebben. Dat kunnen we, op het allerhoogste niveau. Omdat we focussen op onze core business en iedereen dondersgoed weet wat haar of zijn rol en verantwoordelijkheid is in het airpowersteam.'

Met de paraatheid zit het dus goed, maar de oorlog in Oekraïne laat evenwel zien waar het de Nederlandse krijgsmacht aan schort: 'Als het echt losgaat voor ons, is het voortzettingsvermogen nog beperkt, dat is het eerlijke verhaal. Oekraïne laat zien dat de vijand een stem heeft, dat je niet alles voor het kiezen hebt zoals dat de afgelopen decennia soms wel het geval was', aldus Steur. Hoe kan de luchtmacht (of krijgsmacht als geheel) dat voortzettingsvermogen vergroten? 'We moeten naar een smallere, maar diepere organisatie, vind ik. Sommige dingen kunnen we dan niet meer doen, maar wat wel kan houden we dan langer vol. Dit moet natuurlijk wel worden afgestemd binnen het bondgenootschap: kijk naar welke landen kunnen specialiseren in capaciteiten', zegt Steur. Terugkomend bij de essentie, airpower leveren, vervolgt hij: 'Nu heeft elk land, ook de kleinere, bijna alle capaciteiten in huis. Die worden allemaal ondersteund met staven, opleidingsketens, reserveonderdelen, voorraden et cetera. Zo is er relatief veel staf en ondersteuning ten opzichte van de gevechtseenheden. Dat kan volgens mij beter. In Europa zie je duidelijk dat iedereen van alles een beetje kan, en dat daarmee de totale gevechtskracht (te) laag blijft.'

Specialiseren blijft echter een complex en moeizaam begrip, ook in NAVO- en Europese kringen, en het wordt vaak onterecht in verband gebracht met bezuinigingen. Het is welbeschouwd echter noodzakelijk om binnen internationale verbanden te specialiseren en zo 'more bang for the buck' te realiseren. 'Dat

moeten we met elkaar echt beter gaan doen, maar het raakt aan zoveel aspecten. Zoals verschillen in dreigingsappreciatie, vertrouwen, soevereiniteit, autonomie, nationale industrie en politieke voorkeuren. Dat is het Europese dilemma', legt Steur uit. 'Collectieve veiligheid omarmen we, maar het collectief opgeven van een stukje soevereiniteit en autonomie blijkt weerbarstig.' Met het oog op de ontwikkelingen rond onderhandelingen over Oekraïne is het wel een dilemma waar Europa snel een oplossing voor moet vinden. Onder de radar zijn veel luchtmachten overigens al bezig met specialisatie, of in ieder geval standaardisatie. 'Op natuurlijke wijze zoeken verschillende luchtmachten verbinding met elkaar om als een force te kunnen opereren. Volledig interoperabel en alle processen gestandaardiseerd', zegt Steur. 'Bijvoorbeeld door er voor te zorgen dat Nederlandse F-35's kunnen landen op bases in heel Europa en daar worden uitgerust om direct een nieuwe missie te vliegen, door personeel ter plaatse. Een Team! Dat soort synergie verhoogt de gevechtskracht aanzienlijk. En Nederland heeft hier al decennialang een voorname rol in, met het model van onze Fighter Weapons School in Leeuwarden als blauwdruk. Hetzelfde zien we natuurlijk ook bij onze MRTT-eenheden, onze helikopters en straks bij de C-390.'

'Een van de beste luchtmachten ter wereld'

Vooralsnog doet de Nederlandse luchtmacht veel in de breedte, en op een manier die wordt opgemerkt in het buitenland. 'We zijn een voorbeeld in Europa', zegt Steur, 'collega-air chiefs kijken voor slimme oplossingen en een slimme manier van werken vaak naar Nederland.' Hij noemde ter illustratie de Nederlandse al de Fighter Weapons School, waar nog meer landen bij willen aansluiten. Een ander voorbeeld is de aanschaf van de C-390M transportvliegtuigen van Embraer, die vanaf 2026 de C-130H Hercules-toestellen moeten vervangen. 'Andere landen vragen ons regelmatig naar de keuze voor dit toestel en de gedachte daarachter. Die keuze is in nauwe samenwerking met het projectteam van Commando Materieel en IT tot

'De Nederlandse luchtmacht is een voorbeeld in Europa'

stand gekomen. Deze landen delen vervolgens onze conclusie en maken dezelfde keuze. Zoals Tsjechië, Oostenrijk en inmiddels ook Zweden die nu ook dit toestel aanschaffen.' Met trots noemt Steur de Nederlandse luchtmacht 'een van de beste van de wereld, met top-notch personeel, materieel en opleidingen.'

De bovengenoemde transitie naar een '5e Generatie Luchtmacht' is afgerond. Waar kan nu verder aan gewerkt worden? 'Een transitie is nooit helemaal "af", want onze organisatie blijft veranderen en aanpassen', legt Steur uit. 'Met de nieuwe wapensystemen zijn we goed op weg, en dat proces is bijzonder goed verlopen als je bedenkt dat alle systemen tegelijk in transitie waren en dat we daarbij, *knock on wood*, niemand hebben verloren. Dat is te danken aan de mensen in de organisatie, die gewoon gezond verstand gebruiken en niet alleen maar de regeltjes volgen.' Een belangrijk nieuw aandachtsgebied is space. 'Dat domein is ondergewaardeerd, zegt de generaal, 'we hebben concrete plannen om space een prominentere plek te geven.'

Als het defensiebudget inderdaad verder stijgt, zou space een logische keuze zijn om verder in te investeren. 'Onze krijgsmachten zijn zo afhankelijk van de ruimte. En tegelijkertijd is die ruimte ontzettend kwetsbaar. We zetten op dit moment op basis van de Defensievisie en

-nota samen met onze partners de eerste stappen richting een Space Command binnen CLSK. Eventuele extra financiële middelen kunnen hier nog meer impuls aan geven. En gezien de sterke positie die Nederland heeft als het gaat om ruimtevaart, is dat ook een prachtige kans voor onze industrie, het onderwijs en de loopbaanperspectieven binnen de luchtmacht. Samen sterker.'

Risico's wegen

In het gesprek met Young Lumara, een adviesgroep van toekomstige leiders van de luchtmacht voor het huidige leiderschap in de Luchtmachtraad, kwam de vraag naar voren welk leiderschapsprofiel passend is voor de veranderende wereld. Hoe ga je om met nu nog onbekende ontwikkelingen?¹ 'Het gaat vooral om mindset en om eigenaarschap', zegt Steur. 'Focus op wat je zelf binnen de organisatie wel voor elkaar kunt krijgen, in plaats van je te verwonderen over wat (nog) niet mogelijk is. Leiders moeten evenwel die "eigenaars" in staat stellen hun werk te doen. Een leider bepaalt de opdracht, maar de uitvoerder moet het mandaat en de vrijheid krijgen over het plan en de uitvoering daarvan.'

Als concreet voorbeeld noemt Steur het aantrekken van extra personeel. 'In korte tijd veel vacatures vullen, groeien en in 2030 volledig gevuld zijn, dat is mijn opdracht van de CDS. Dat kan eigenlijk alleen door de opleiding in te korten, was de vlotte conclusie. Dus dat was ook de opdracht aan de opleidingseenheden: "verwonder je niet over de lengte van de opleiding, maar leidt binnen de gegeven tijd de best mogelijke luchtmachters op." Dat kan dan misschien niet volgens de huidige standaard, maar waarom kijken we met de opleiders niet naar wat in kortere tijd wél bereikt kan worden? Nood breekt wet. Het is bijzonder gaaf om te zien hoe ons instructeurscorps dat dan flikt, samen met civiele collegae. Het doet me altijd

wel iets als je een instructeur, die niet alle benodigde middelen voor de opleidingen heeft, vraagt waarom zij/hij toch iedere ochtend weer voor de club staat. En dan hoort "dat er niets mooiers is dan een rol van betekenis te hebben in het leven van onze jonge collega's."

Hij vervolgt: 'Binnen Defensie zijn we over het algemeen te risicomijdend geworden, waardoor het verleidelijk is je te veel te bemoeien met kleine dingen. Ik betrap mezelf daar ook wel eens op. Wat mij betreft hebben we maar één groot risico en dat is dat we een toekomstig conflict niet kunnen winnen. Daarbij verschromen alle andere risico's.'

'Commandanten bepalen de "what", onze professionals de "how". Ik verneem overigens iedere dag dat het met de "why" wel goed zit... Mission Command, schoenmaker en leest. Als we onze mensen de ruimte geven dan is de *sky the limit*. Een oude baas van mij zei ooit: "Dre, als je weet dat mijn antwoord op je vraag je niet gaat bevallen, stel dan ver... de vraag niet!" Minder op zoek naar regels dus, minder extra onderzoek en meer gewoon aan de slag, met boerenverstand, waarbij we vertrouwen op de expertise van onze vaklui. Ultieme veiligheid bestaat immers niet, en soms moet je risico's tegen elkaar afwegen.'

De krijgsmacht als één bedrijf

Vertrouwen op personeel is van levensbelang voor de defensieorganisatie. 'We moeten als bedrijf oorlog kunnen voorkomen, of als dat niet lukt, moeten we oorlog kunnen voeren en winnen', zegt de generaal. 'Dan is het van het grootste belang dat we met en van elkaar precies weten waarvoor we aan de lat staan. Zowel binnen de regionale plannen van de NAVO als binnen de nationale plannen. Wat is onze taak, met wie moeten we die uitvoeren en hoe gaan we dat aansturen? Dat geeft focus en scherpte bij onze mensen.'

De arbeidsmarkt is veranderd. Waar Steur zelf zijn hele carrière aan Defensie wijdt, ligt dat voor jongere generaties anders. Toch liggen daar

¹ L. Boskeljon-Horst en M. Katsman, 'Ambitie en morele moed voor de luchtmacht van de toekomst', *Militaire Spectator* 194 (2025) (3). Zie: <https://militairespectator.nl/artikelen/ambitie-en-morele-moed-voor-de-luchtmacht-van-de-toekomst>.



Onderhoud aan de eerste F-35 op vliegbasis Woensdrecht. De defensieorganisatie moet risicomijdend gedrag loslaten en meer vertrouwen op de expertise van haar vaklui, zegt C-LSK Steur

ook kansen: ‘Hoe mooi zou het zijn als mensen die uitstromen bij Defensie, toch verbonden blijven met de organisatie? In alle sectoren, of het nu gaat om monteurs, vliegers, ICT’ers, kan men na elders aan de slag te gaan bijvoorbeeld één week per maand bij Defensie blijven. We moeten flexibele werkvormen bedenken om die mensen en hun expertise bij Defensie betrokken te houden en te kijken wat we voor elkaar kunnen blijven betekenen.’

Finland staat bekend om zijn ‘schaalbare’ krijgsmacht, en met andere werkvormen kan Nederland dat voorbeeld nastreven. Dan snijdt het mes volgens Steur ook aan twee kanten: ‘De Nederlandse economie moet de krijgsmacht kunnen ondersteunen, maar andersom heeft het “bedrijf Nederland” een adequaat militair middel nodig voor veiligheid en stabiliteit. Met flexibele werkvormen behouden en benutten we expertise, die zowel het verdienmodel als

Defensie ten goede komt. En als er dan oorlog uitbreekt, hebben we een grote groep mensen op wie we een beroep kunnen doen, schaalbaarheid dus.’

Uiteindelijk moet de krijgsmacht vooral optreden als één geheel, zegt Steur. ‘Meer naar elkaar luisteren en elkaar nog beter begrijpen. Ik zou in dat licht graag zien dat ook een vertegenwoordiger van zowel de marine als de landmacht plaats heeft in de Luchtmachtraad. Dan ligt alles transparant op tafel voor iedereen en kunnen we vanuit verschillende domeinen zien waar kansen zich voordoen of bedreigingen opdoemen. Sommige stokpaardjes van de verschillende onderdelen zitten nog wel eens in de weg en dat komt onze effectiviteit niet altijd ten goede. Wat dat betreft kunnen we een voorbeeld nemen aan het U.S. Marine Corps: lui van allerlei pluimage, eigenlijk alle domeinen, en die werken allemaal samen aan één taak. Als één team.’ ■