

Zin en onzin rond commandovoering

prof. J.M.J. Bosch, brigade-generaal der cavalerie b.d.

*Geachte heren curatoren,
geachte leden van het College van Bestuur,
geachte leden van het Gouverneursberaad en het Faculteitsbestuur,
geachte generaals,
geachte hoogleraren, officieren en burgerdocenten,
geachte cadetten,
en voorts allen, die zo vriendelijk zijn deze afscheidsrede te willen aanhoren.
Zeer gewaardeerde toehoorders,*

Op 10 april 1997 mocht ik op deze plaats mijn inaugurele rede uitspreken. Ik aanvaardde daarmee het ambt van hoogleraar Militaire Bedrijfskunde met als leeropdracht Militair Operationeel Management. Ik nam daarmee in academische zin de fakkel over van luitenant-generaal der artillerie b.d. W.J. Loos die op 7 december 1995 zijn afscheidsrede hield met de titel 'Zin en onzin van oude wijn in nieuwe zakken'. Tweemaal eerder sprak hij in de aula: bij de Diëstrede op 24 november 1987¹ en bij zijn, zoals hij het zelf formuleert, wat verlate inaugurele rede op 30 juni 1994². Alle drie keren was zijn thema in essentie de relatie tussen commandovoering en de opleiding aan de KMA.

In zijn afscheidsrede speelde Sun Tzu een belangrijke rol. Ik wil u het eerste

citaat niet onthouden. Het betreft de vijf gevaarlijke karaktereigenschappen die generaals kunnen bezitten:

degenen die de dood verachten kunnen gemakkelijk worden vermoord; degenen die bang zijn kunnen gemakkelijk gevangen worden genomen; degenen met een opvliegend karakter kunnen gemakkelijk kwaad worden gemaakt; degenen die hoge morele waarden nastreven kun je een slechte naam bezorgen en degenen die zich te veel om hun manschappen bekommeren kunnen gemakkelijk in moeilijkheden worden gebracht. Deze vijf zwakheden van generaals kunnen in een oorlog (en ik zou eraan willen toevoegen, niet alleen in een oorlog) rampzalige gevolgen hebben.³

Het is maar dat u het weet.

Mijn oratie op 10 april 1997 droeg als titel: 'Generaals, geleerden en goeroes: kanttekeningen bij oorlog, informatie en informatieoorlog'. In mijn

Op 21 april jl. sprak brigade-generaal prof. J.M.J. Bosch op de KMA zijn afscheidsrede uit getiteld "Zin en onzin rond commandovoering".

Bij deze gelegenheid werd hij tot zijn verrassing onderscheiden met het Ereteken voor Verdienste in zilver. Het eremetaal werd hem toegekend "vanwege zijn inzet als bestuurslid van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap en hoofdredacteur van de Militaire Spectator. Daarmee heeft hij een grote bijdrage geleverd aan een brede verspreiding en stimulering in en buiten Defensie van wetenschap en kennis van het militaire beroep, met bijzonder oog voor de vastlegging van het hedendaagse denken voor toekomstig onderzoek. Door actieve medewerking aan en eindredactie van talrijke gezaghebbende publicaties gaf hij inhoud aan de doelstelling van de Vereniging en manifesteerde hij zich als vooraanstaand militair-strategisch denker". Namens de minister van Defensie, reikte de voorzitter van de KVVBK, generaal-majoor D. Starink, hem de onderscheiding uit.

De integrale tekst van zijn afscheidsrede treft u hierbij aan.

De plv. hoofdredacteur

¹ W.J. Loos. Diëstrede. *De eisen die het beroep van officier stelt in relatie tot het militaire aspect en de wetenschappelijke opleiding.* Breda, 24 november 1987.

² W.J. Loos. *Militair Operationeel Management en de wetenschappelijke opleiding aan de KMA.* Breda, 30 juni 1994.

³ W.J. Loos. *Zin en onzin van oude wijn in nieuwe zakken.* Breda, 7 december 1995, 2.



Generaal Bosch werd op 21 april jl. onderscheiden met het Ereteken voor Verdienste (in zilver). De voorzitter van de KVBK speldt hem het eremetaal op

betoog ging ik in op drie verschijningsvormen van *Information Operations* en hun betekenis voor commandovoering. Allereerst *Information Based Warfare* met digitalisatie en netwerken als sleutelbegrippen, vandaag de dag eerder geduid als *Network Centric Warfare*. Dan *Information Warfare* waarbij informatie wordt gezien als belangrijk middel in relatie tot militair optreden. En ten slotte *Network* waarbij het gaat om het beïnvloeden van een tegenstander door het gebruik van de media ofwel het ontwrichten van de digitale samenhang in een samenleving. De bevinding was niet alleen dat alle drie de vormen bezinning vroegen. Ik constateerde ook dat de media, gewild of ongewild, een belangrijke rol spelen bij de inzet van strijdkrachten en dat technologie geen tovermiddel is en dat nooit zal worden. Ten slotte stelde ik vast dat de militair en de militaire organisatie

vandaag en morgen – net als eerder – zullen moeten leren, in chaos en onzekerheid te functioneren.

Bewust kies ik ervoor het thema 'Information Operations' niet verder uit te diepen. De KMA zette het thema met een internationaal symposium op de agenda en wijdde de *Netherlands Annual Review of Military Studies 1999* aan dit onderwerp.⁴ De KMA zat in de Duits-Nederlandse studiegroep en droeg bij aan het beleidskader dat binnen defensie over dit onderwerp is geschreven⁵. Het thema heeft een – zij het nog ondergeschoven – plaats in de doctrine van de KL en de KLu gekregen⁶. Verder wordt het binnen de opleiding aan de KMA aan de orde gesteld en ook binnen TNO bestudeerd. Beide instituten gaven impulsen voor internationale discussie. Kortom: het thema leeft en ik weet dat het één van de onderwerpen blijft

waarop het onderzoek binnen de Faculteit Militaire Wetenschappen zich zal richten. Ik richt mij verder – als mijn voorganger – op commandovoering in relatie tot opleiding.

De krijgsmacht als zwaardmacht

Zowel generaal Loos als ik zijn voor een belangrijk deel beïnvloed door de

- 4 J.M.J. Bosch, H.A.M. Luijff en A.R. Mollema. *Information Operations. Netherlands Annual Review of Military Studies 1999*. Deze publicatie is ook op cd-rom beschikbaar. Zie MS 171 (2000) (7/8), 348.
- 5 J.A. van der Louw. *Information Operations: Informatie als doel, middel en wapen. MS 170 (2000) (11), 826-635*.
- 6 Zie de KMA-publicatie *The Ace of Spades*, Breda 2004, L.Holtslag, P.W.M. Klaver, J.P. Majoor, L.F. Malmberg, W.A. Nieboer, V.J. van Tongeren, M.S. van der Vegte, J.P.M. de Vries 'Information Operations', 82-100.

Koude Oorlog. Anno 2004 is het voor cadetten moeilijk te begrijpen hoe zeer die mogelijke dreiging de structuur, organisatie, uitrusting, bewapening en het denken over de commandoering en inzet bepaalde. Uit dovoering en inzet bepaalde. Uit overlevering weten ze dat de parate landmachteenheden in de toenmalige Bondsrepubliek Duitsland binnen zes uur naar hun oorlogslocatie moesten kunnen verplaatsen; dat er vliegtuigen gereed stonden om onmiddellijk op schendingen van het luchtruim te reageren; dat luchtverdedigingsmiddelen een hoge staat van paraatheid hadden en dat de marineschepen stringente aanwijzingen hadden over het activeren van radar- en wapensystemen als ze binnen de waarneming van de Russische vloot kwamen. Het is verleden tijd, steeds meer voltooid verleden tijd.⁷ Her en der resten in de diverse betrokken landen nog uitrusting, structuren en mogelijk nog wat gedachtegoed uit die voorbije periode. Nieuwe vlaggen bij het NAVO-hoofdkwartier getuigen van een 'nieuwe wereld'. Tegenstanders van toen zijn nu bondgenoten. De geschiedenis laat zien dat dit voortdurend kan verkeren. In de Eerste Wereldoorlog was Japan een bondgenoot van de geallieerden; in de Tweede Wereldoorlog tegenstander.

De Nederlandse krijgsmacht van toen bestaat niet meer. De opschorting van de dienstplicht betekent dat zij die dienen daarvoor een bewuste keuze hebben gemaakt. Het deelnemen aan vredesoperaties – tot 1989 uitzondering op de regel – lijkt nu, vijftien jaar later, bijna gewoon. Maar zo gewoon is die krijgsmacht en haar inzet niet.

Wie de krijgsmacht ziet als zwaarmacht is met name in de kwaliteit van dat zwaard en van de gebruikers ervan geïnteresseerd. Het zwaard is het middel; de macht is de wil en het vermogen om dit middel zonodig bekwaam te hanteren. Militair vermogen, gevechtskracht, operationele kwaliteit of welke andere kwalificaties voor deze kwaliteit wil gebruiken is een complex begrip. Er is een

kwalitatief element: soorten middelen en aantallen. Maar het kwalitatieve domineert als het gaat om het individu, het team en de bredere organisatorische samenhang. Professionaliteit komt niet uit de lucht vallen. Het is het resultaat van langdurige investeringen in termen van denkkraft, tijd, geld, organisatie, coaching, opleiding en niet in de laatste plaats oefening. En dat alles in grote hoeveelheden.

De krijgsmacht moet erop zijn voorbereid in de wereld van geweld doelgericht te handelen. Deze wereld wordt gekenmerkt door gevaar, door angst en onzekerheid en door frictie. Dit laatste verschijnsel kent vele gezichten: menselijke fouten, falende systemen, verrassingen die een tegenstander veroorzaakt, het weer en het terrein en de limieten van geest en lichaam. Die – aldus Von Clausewitz – *verschrikkelijke* frictie is altijd en overal in aanraking met het toeval en bewerkt onvoorspelbare resultaten. De wereld van geweld is het domein van de onzekerheid en het handelen daarin lijkt op het lopen in water. Om Von Clausewitz te parafraseren: Het handelen in oorlog is bewegen in moeilijke omstandigheden. Zelfs de natuurlijkste en eenvoudigste beweging, het lopen, is in water niet makkelijk en met precisie uit te voeren. Nog moeilijker is de eenvoudigste beweging in oorlogstijd. Hij vergelijkt vervolgens de echte theoreticus met een zwemkampioen die de bewegingen die in het water nodig zijn op het droge laat oefenen en stelt vast dat theoretici die zelf nooit kopje onder zijn geweest, alleen maar dat kunnen bijbrengen wat iedereen al kan: lopen.⁸

Maar een krijgsmacht bevindt zich – gelukkig – niet constant in dergelijke omstandigheden. De staande organisatie, de vredesorganisatie, verdient evenzeer aandacht. Dit brengt mij terug bij het thema, commandovoering in relatie tot opleiding.

Op alle commandoniveaus binnen de defensieorganisatie vinden we drie elementen, die een rol spelen bij

het geven van richting en bij het dagelijks bestuur: gezag, leidinggeven en management. Bij gezag gaat het om bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Bij leidinggeven om het beïnvloeden van anderen zodat ze hun functie, taak en rol doelgericht inhoud geven. Trefwoorden zijn het geven van doel, richting en motivatie, maar ook voorbeeldgedrag en zelf leiding aanvaarden. Het gaat om, zoals de Duitsers het formuleren: *Menschenführung*. Management is gericht op optimalisering. Het gaat om *Mittelführung*. Vanuit de taakstelling van de krijgsmacht is er één dominant proces: de gereedstelling en inzet van eenheden, staven en individuen. Gezag, leidinggeven en management moeten daarop zijn gericht.

De toekomstige officier zal derhalve eerst en vooral gevormd moeten worden als leidinggevende. Hij of zij zal tegelijkertijd moeten leren organiseren, leren managen en dat in twee totaal verschillende dimensies. De eerste dimensie is de wereld van de inzet waarop oefeningen zo goed mogelijk voorbereiden: daar waar het gaat om operationele commandovoering. In die wereld zullen ze met een veelheid van taken en steeds wisselende omstandigheden worden geconfronteerd: *een wisselend landschap van politioneel optreden, militaire bestuur, humanitaire activiteiten, ci-*

⁷ Voor een meer uitgebreide beschouwing zie mijn bijdrage *De operationele inzetbaarheid: marges en knelpunten* in de komende publicatie van de Stichting Maatschappij en Krijgsmacht over de Nederlandse strijdkrachten tussen 1966 en 1989.

⁸ 'Das Handeln im Kriege ist eine Bewegung in erschwerendem Mittel. So wenig man imstande ist, im Wasser die natürlichste und einfachste Bewegung, das blosse Gehen, mit Leichtigkeit und Präzision, zu tun, so wenig kann man im Kriege mit gewöhnlichen Kräften auch nur die Linie des Mittelmässigen halten. Daher kommt es, dass der richtige Theoretiker wie ein Schwimmer erscheint, der Bewegungen, die fürs Wasser nötig sind, auf dem Trocknen üben lässt (...) daher kommt es aber auch, das Theoretiker, die selbst nie untergetaucht haben (...) nur das lehren, was ein jeder kann – gehen.' C. von Clausewitz. *Vom Kriege*. 14^e druk, Berlijn, 1933, 61-62.

viel-militaire samenwerking, anti-guerilla, anti-terrorisme, misdaadbestrijding, klassiek militair optreden en nog veel meer.⁹

Zoals generaal Charles A. Krulak van het Amerikaanse korps mariniers het op basis van ervaringen verwoordde:

In one moment of time our service members will be feeding and clothing displaced refugees providing humanitarian assistance; in the next moment, they will be holding two warring tribes apart – conducting peace-keeping. Finally, they will be fighting a highly mild-intensity battle. All at the same day, all within three city blocks. It will be what we call the three block war.¹⁰

Zaken als moreel, incasseringsvermogen, onderling vertrouwen, flexibiliteit en improvisatievermogen, zelfvertrouwen, trots, stressbestendigheid en durf, innerlijke discipline en verantwoordelijkheidsbesef laten zich niet langs een precieze meetlat leggen. Deze kwalificaties zijn niet of nauwelijks kwantificeerbaar. Maar ze zijn wel bepalend voor wat het individu, het team en de bredere organisatie onder druk kunnen presteren.¹¹ De tweede dimensie is de wereld van de bedrijfsvoering. Ik kom daar later op terug.

De officier was altijd al leider, adviseur, organisator en tegelijkertijd weer ondergeschikte. Zijn of haar rollen worden nu op diverse manieren geduid: leider en manager; krijger, manager en diplomaat of zelfs militair, diplomaat en ritselaar. Hij moet in staat zijn om, zoals de Britten dat zeggen *to deliver to target and budget* en militairen moeten – in Amerikaanse terminologie – getraind zijn in het gebruik van zowel bytes als bajonetten. De officier moet in ieder geval een soort kameleon zijn: iemand die zich aan totaal verschillende omstandigheden weet aan te passen.



Eén ding is zeker: elk toekomstig conflict en de voorbereiding daarop zal, wellicht meer dan ooit, hoogwaardig teamwork vragen. Goed opgeleid personeel van de diverse krijgsmachtdelen zal toekomstige opdrachten samen moeten uitvoeren. De combinatie van deskundigheden telt. Zoals Dwight D. Eisenhower het ooit verwoord schijnt te hebben:

We have got to be of one family, and it is more important today than it ever has been.¹²

En hij formuleerde dat heel wat jaren geleden! Dat teamwork geldt ook in internationaal verband. De krijgsmacht zal er op moeten zijn voor-

bereid in diverse multinationale coalities effectief te opereren.

Dit gezegd hebbende zijn er twee aspecten die mijns inziens van invloed zijn op de inzet en het optreden van de krijgsmacht: het benaderen van de krijgsmacht als een bedrijf en wet- en regelgeving.

⁹ Amersfoort, H. Krijger, manager en studiebol. *Maatschappij en Krijgsmacht*, jrg 22, oktober 2000, nr. 5, 17.

¹⁰ Op cit. D. Potts. *The Big Issue: Command and Combat in the Information Age*. Strategic and Combat Studies Institute, *The Occasional*, Number 45, March 2002, 16.

¹¹ Zie artikelen van A.P.P.M. van Baal, K.A. Gijsbers, O.P. van Wiggen over Vorming in *MS 170* (2001) (8), 401-421.

¹² Joint Publication 1 – *Joint Warfare of the US Armed Forces*, 11 november 1991, binnenblad.

Commandovoering in de krijgsmacht als bedrijf

De auteur van het artikel 'Bedrijfsvoering voor de strijdkrachten' in het *Wetenschappelijk Jaarbericht van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap*, vraagt zich in 1958 nog af of zijn gedachtegoed geen ketterij zou zijn.¹³ In datzelfde jaar begint de luchtmacht al met een cursus Bedrijfsvoering. Een commandant van een vliegbasis is immers qua taak te vergelijken met de directeur van een middelgrote Amerikaanse luchtvaartmaatschappij.¹⁴

De luchtmacht verzorgt in 1960 al een defensiebrede cursus op dat gebied.

Deze ontwikkeling is logisch verklaarbaar. De strijdkrachten worden steeds complexer, meer kapitaal- en materieelintensief. De stuurgroep Maatschappelijke Invloeden in de Krijgsmacht (STUMIK) zet er overigens al in 1977 wel vraagtekens bij. Zij acht slagzinnen als 'de productie van veiligheid' te gemakkelijk en te misleidend.¹⁵

De introductie van management en managementtechnieken gaat overigens onverdroten voort. Niet alleen op de KMA waar in 1985 de studie Militaire Bedrijfskunde start¹⁶, maar ook bij de Hogere Militaire Vorming die zwenkt in de richting van een opleiding voor de hogere bedrijfsleiding.¹⁷ Na 1985 gaat een nieuwe opleiding van start, de Tertiaire Vorming. Centraal thema is 'de slag om het geld'.¹⁸ Niet onbelangrijk daarbij lijkt overigens ook dat jonge officieren de kans krijgen of nemen om aan universiteiten bedrijfs- en bestuurskunde te studeren. Bladen als de *Militaire Spectator* en *Carré* spelen in het verspreiden van dit gedachtegoed evenzeer een rol. In 1993 verschijnt het *Beleid Bedrijfsvoering Defensie*. In 2000 komt een nieuwe versie uit. Er ontstaat een nieuwe taal: producent-klant-relaties, marktwerking, integrale kostprijs, verkoopproces, productaanbod, marketing, verrekening, rationele en irrationele overcapaciteit, convenanten en makelaarsfunctie.¹⁹

Het tegenwicht uit de operationele hoek is géén verzet tegen het feit dat bedrijfsvoering nodig is. Er wordt weliswaar her en der een vraagteken gezet bij het begrip 'bedrijf' en bij de wijze waarop aan bedrijfsvoering inhoud wordt gegeven²⁰ – overigens ook een punt van zorg bij sommige controllers –²¹ maar het is vooral verzet tegen de pretenties. De pretentie is namelijk dat de *mindset* bij vredesbedrijfsvoering en operationele commandovoering gelijk is en dat het hier twee vormen van bedrijfsvoering betreft.²² Ik ben zo vrij deze gedachte af te wijzen en op de risico's te wijzen. Beide domeinen verschillen in meer-

dere wezenlijke opzichten. Allereerst als het gaat om integrale verantwoordelijkheid. Deze is 'te velde' allesomvattend en speelt 24 uur per dag en zeven dagen per week. Zoals kolonel T.G.J. Damen het verwoordt:

*een commandant (is), op welk niveau dan ook, uiteindelijk volledig verantwoordelijk voor alles wat er in het kader van de aan hem verstrekte opdracht binnen zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden gebeurt, dan wel ten onrechte niet gebeurt.*²³

Het is alles, het is het totaal:

*je kunt niet om vijf uur de deur achter je dicht trekken en zeggen: 'tot morgen'.*²⁴

Zo niet in de vredessituatie. In 1989 spoorden voor mij als eenheidscommandant tevens kazernecommandant bij het dagelijks functioneren de verantwoordelijkheden nog redelijk integraal met de bevoegdheden. Over geld hoefde ik mij niet veel zorgen te maken. Op een of andere wijze was er geld om te doen wat moest worden gedaan, zij het dat ik soms moest horen dat er geld ontbrak voor bijvoorbeeld verbouwingen of voor computers. Een kazernecommando ondersteunde mij als kazernecommandant. 'Mijn' messes genereerden geld om het sociale leven te kleuren. De commandant van de huidige Resultaat Verantwoordelijke Eenheid (RVE) wordt met een complexere verdeling van bevoegdheden geconfronteerd. Dit maakt de uiteindelijke verantwoording diffuus. Maar er is meer.

Het vredesbedrijfsvoeringsbeleid omvat – aldus het BDD 2000: *de besturing en de beheersing van, het toezicht op en de verantwoording over de bedrijfsprocessen in de defensieorganisatie, rekening houdend met de eisen die gelden voor de operationele inzet.*²⁵ Het gaat dus om: de ordening

- 13 P.G.G. Frederiks. Bedrijfsvoering voor de strijdkrachten. *Wetenschappelijk Jaarbericht van de KVBK*, 1958, 40^e jaargang, 267-289.
- 14 P.J. Bettink. De cursus Bedrijfsvoering van de Koninklijke Luchtmacht. *MS* 129 (1960) (9), 350-353.
- 15 Krijgsmacht en Maatschappij, juni 1977, 25. Voor een kritische noot zie ook: J.M.R. Heemstra. Business management: vriend of vijand van het leger? Management in het spanningsveld van vredes- en oorlogsorganisatie. *MS* 149 (1980) (3) 123-133.
- 16 Stuurgroep Maatschappelijke Invloeden in de krijgsmacht. *Krijgsmacht en maatschappij*, 35.
- 17 P. Huysman en P.W. Gorissen. Militaire Bedrijfskunde, een nieuwe weg. *MS* 155 (1986) (4), 159-164.
- 18 W. Bevaart. *De Gouden Zon. De Hogere Vorming van officieren der Koninklijke Landmacht*, 1968-1992, Den Haag, 185.
- 19 L.A.F. Hovens. Het Commando Opleidingen KL en haar markt. *MS* 163 (1994) (11), 495-502.
- 20 Ik verwijs naar J. de Vries en M. van Dam. *Een blik achter de gouden muur*. In dit boek uit 1998 gaan de auteurs in op de tegenstelling tussen resultaatgericht en verantwoord werken. Voor een recensie zie *MS* 168 (1999) (9), 510-511.
- 21 L.W.M. de Bie. BDD2000 en de Defensie Controllers Opleiding. *MS* 171 (2002) (5), 229.
- 22 H. van Dort, N.J.E. van der Zee en K. Verdonk – *Beleid Bedrijfsvoering Defensie*. De letter of de geest. *Carré*, sept. 1999, 12.
- 23 T.G.J. Damen. Integrale verantwoordelijkheid van de commandant. Een praktijkvoorbeeld. *MS* 168 (1999) (2) 71.
- 24 T.G.J. Damen, 71.
- 25 L.W.M. de Bie. BDD 2000 en de Defensie Controllers Opleiding. *MS* 171 (2002) (5), 272.

van personele, materiële, financiële, informatieverzorgings-, opleidings- en de organisatiefunctie. Het gaat vooral om de doelmatige ordening van deze processen om het gedefinieerde 'product' te realiseren. *De kenmerken van operationele inzet* – aldus opnieuw het BBD 2000: *zijn richtinggevend voor de vormgeving. Deze kenmerken zijn: zelfstandigheid binnen het gegeven mandaat, effectiviteit, efficiënt omgaan met schaarse middelen en flexibel inspelen op gewijzigde omstandigheden.*²⁶ Dit klinkt goed.

Spanningsveld

Er doen zich echter twee problemen voor. Het eerste is dat de werkelijke kenmerken van operationele inzet eerst en vooral onduidelijkheid, veranderlijkheid en onvoorspelbaarheid en derhalve frictie zijn. Het genoemde rijtje van kenmerken omvat ook niet de beginselen van de commandovoering: decentralisatie; eenheid van commandovoering; wederzijds vertrouwen en begrip en tijdige en effectieve besluitvorming.

Het tweede probleem is dat een operationele commandant niet in deze processen denkt, maar in functies van militair optreden: manoeuvre, vuursteun, inlichtingen en informatie, verzorging, verbindingen en bescherming en dat alles rekening houdend met opdracht, tijd en ruimte, weer en terrein en potentiële of feitelijke tegenstand. Natuurlijk denkt hij procesmatig (er is logistiek) maar zijn benadering is steeds een combinatie van lineair en niet-lineair denken. Hij is steeds bezig met *what if* en met de blik eerst en vooral op de opdracht, de risico's en effectiviteit. De aanwezigheid van een mogelijke of daadwerkelijke tegenstander dwingt na te denken over geheimhouding en misleiding.

²⁶ Ibid.

²⁷ F.J.J. Princen en M.H. Wijnen. Defensie in beweging. Constante verandering door veranderende constanten. *MS* 173 (2004) (4) 215-224.

Dat alles betekent dat de 'mindset' tijdens de operationele inzet totaal verschillend is van die in de vredesituatie. In de bedrijfsvoering zijn verrassingen door jaarplannen zo goed mogelijk geëlimineerd. Als ze toch optreden zal er vooral worden gekeken naar budgetoverheveling. Voor de operationele commandant is frictie echter vrijwel per definitie een gegeven. In operationele omstandigheden zijn er geen convenanten; er zijn opdrachten en er is – als het goed is – een gewettigd vertrouwen dat iedereen doet wat in zijn vermogen ligt, handelt naar beste kunnen, zonnodig improviseert en bereid is desnoods eigen gezondheid en leven in de waagschaal te stellen en gevaar en vermoeidheid te trotseren. Dat alles zonder dat de uitkomst op voorhand voorspelbaar is.



Mogelijk zou de vredesbedrijfsvoering meer niet-lineair denken moeten omhelzen. Ik verwijs graag naar het tot denken aanzettende artikel van Princen en Wijnen over het management van de complexiteit binnen defensie in het aprilnummer van de *Militaire Spectator*.²⁷ Dan nog blijft staan dat de processen in vredetijd verschillen van de functies van militair optreden die bij inzet centraal staan. Om een analogie te trekken: in sommige medische opleidingen wordt aandacht gegeven aan het organiseren van een afdeling of een medische praktijk. Deze kennis is uitermate nuttig, maar zij draagt niet per definitie bij aan de kwaliteit van het directe medische handelen van de arts. Sterker nog, wat betekent een 'mindset' die gericht is op bedrijfsvoering voor

de kwaliteit van het functioneren als medicus?

De risico's liggen in de omschakeling van vredesbedrijfsvoering naar inzet. Onze krijgsmacht is expeditionair; logistieke elementen gaan soms zelfs vooruit. We moeten ons goed realiseren dat een snelle omschakeling naar de wereld van de inzet niet alleen specifieke deskundigheid vooronderstelt, maar ook geoefendheid en flexibiliteit.

Veroorlooft u mij een enkele opmerking over bedrijfsvoering op een lager abstractieniveau. Ten eerste verbaast het dat de integrale kostprijs regelmatig niet integraal lijkt te worden benaderd. Verdisconteren wij bij de centralisatie van bepaalde diensten de reiskosten en daarmee ook kosten in tijd van de afnemer? Tijd is echter een kostbaar goed dat slechts eenmalig kan worden gebruikt. Deze tijd kan goed verspilling zijn. Hetzelfde kan gelden voor de tijd die met de uitvoering van regelgeving is gemoeid. Is deze tijd bij 'kosten' beschouwd en staat ze in verhouding tot de 'baten'? Dat geldt evenzeer voor vergadertijd die niet aan het nuttigheids criterium voldoet. Ten tweede geldt verspilling waar we hoogopgeleide functionarissen in omstandigheden brengen dat ze werkzaamheden uitvoeren die net zo goed of zelfs beter door anderen kunnen worden gedaan. Ten slotte: men moet geen gulden uitgeven om een dubbeltje te bewaken.

Van bedrijfsvoering ga ik naar wet- en regelgeving. Opnieuw vanuit een operationele optiek.

Wet- en regelgeving

De krijgsmacht is er altijd goed in geweest de zaken op papier te regelen. Elk krijgsmachtdeel kent vaste aanwijzingen, orders, regelingen en voorschriften. Het is een last om bij te blijven en regelingen toepassen is maar één van de tijdrovende effecten. In de jaren tachtig van de vorige eeuw is onderzoek gedaan naar de admini-

stratieve last van compagniescommandanten.²⁸ Het bleek dat ze gemiddeld meer dan de helft van hun werkweek besteedden aan papier in brede zin. Het lijkt er niet op dat deze last in omvang is gereduceerd. Ooit werd gesproken over 'anders denken, anders doen'. De bureaucratie blijkt echter taai en stroperig.²⁹

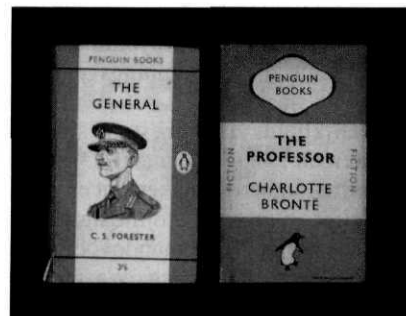
Maar er gelden ook wetten: de Grondwet, de Hinderwet, de wet op de Ruimtelijke Ordening en de wet Algemene Bepalingen Milieuhygiëne zijn enkele voorbeelden. Weinigen realiseerden zich in 1985 en 1986 wat de zogenaamde Slavenburgarresten van de Hoge Raad voor de krijgsmacht zouden gaan betekenen.³⁰ De Hoge Raad gaf daarbij een nadere invulling aan wat moet worden verstaan onder feitelijk leidinggeven aan een verboden gedraging. Het Volkelarrest van 1994 liet zien wat er kan gebeuren. De commandant van de vliegbasis Volkel werd strafrechtelijk vervolgd wegens een lekkende brandstoftank op zijn basis. Hij was van deze lekken op de hoogte, maar verzuimde tijdig adequate maatregelen te nemen.³¹ En er komen steeds meer wetten, met steeds minder uitzonderingsbepalingen op de krijgsmacht af zoals de Arbeidstijdenwet, de Arbeidsomstandighedenwet 1998, de Wet Vervoer Gevaarlijke Stoffen, de Milieuwetgeving, de Luchtvaartwet en de Warenwet.

Het effect van deze wet- en regelgeving baart zorg. Niet alleen vanwege de belasting die dit veroorzaakt, maar vooral ook omdat sommige regelingen grote problemen gaan veroorzaken bij het uitvoeren van realis-

tische oefeningen.³² Er is echter geen schriftelijke cursus die voorbereidt op het omgaan met gevaar en angst. Die de mens confronteert met de limieten van hemzelf en van anderen. Die hem confronteert met de limieten van systemen, al was het maar door de invloed van weer en omgeving. Die hem confronteert met onzekerheid en verrassingen en die dwingt tot incasseren en improviseren. Tegenover het risico dat het personeel bij opleiden mogelijk loopt, staat het risico dat het personeel onvoldoende opgeleid is om met potentieel nog veel grotere risico's om te gaan. Een dergelijke afweging klemmt temeer waar daadwerkelijk operationele risico's spelen, waar elk moment de vlam in de pan kan slaan.

In de afgelopen jaren werd duidelijk hoezeer wet- en regelgeving zelfs de operationele inzet raken. In 1999 werd in de omgeving van Nederlandse troepen in Kosovo een geringe mate van asbestverontreiniging geconstateerd. De gemeten waarden lagen iets boven de Nederlandse norm, die ongeveer honderd keer strenger is dan de Europese. Het geniehulpbataljon moest zijn hulpoperatie tijdelijk staken en verhuisde voor een periode van zes weken naar een milieuveilige omgeving. De schoonmaakactie kostte veel geld en circa 40.000 mensdagen werk. De Duitsers namen het werk over. Daarna deed onder KFOR-militairen het grapje de ronde dat als je de Nederlanders uit Orahovac weg wilde hebben, je eenvoudigweg het gerucht moest verspreiden dat er asbest lag.³³

In Irak bleek dit opnieuw. Bij het schietincident op 27 december 2003 bij Al Muthanna waarbij een Irakees om het leven kwam leek het OM van mening dat de omstandigheden aldaar op die in Nederland leken. Bij een eerder wachtdelict op 15 augustus 2003, te of nabij As Samawah, achtte het OM sprake van 'tijd van oorlog'. Het is triest om te constateren dat het risico op een botsing van regels als in het eerste geval al was voorzien bij een in 2003 gehouden symposium.³⁴



Het is in ieder geval goed dat de rechter in het tweede geval constateerde dat de huidige terminologie in het Wetboek van Militair Strafrecht onvoldoende aansluit bij de veranderde operationele omstandigheden waaronder de krijgsmacht haar internationale taken moet verrichten.³⁵ Maar wie verschaft de commandant duidelijkheid?

Hoe groot mag de spagaat zijn die hij moet maken bij een afweging tussen risico's voor zijn personeel en organisatie versus het voldoen aan de opdracht, het behouden van internationale reputatie en het in acht nemen van nationale en internationale regels? Het betekent wel dat de militairen recht hebben op een vooruitziende blik bij het ontwerpen van beleid en van wet- en regelgeving, voor de toepasbaarheid ervan onder operationele omstandigheden en dat met behoud van militaire effectiviteit. Het betekent ook dat de militaire stem meer dan voorheen vóór-af moet worden gehoord. Er is op het gebied van wet- en regelgeving nog veel werk aan de winkel.

28 Nota DEBK/0574/A/Conf van 3 maart 1983.

29 Editoriaal MS 170 (2001) (2), 50-51.

30 Voor Slavenburg I zie HR 19 november 1985, NJ 1986, Nr. 125. Voor Slavenburg II, HR 16 december 1986, NJ 1987, Nr. 321.

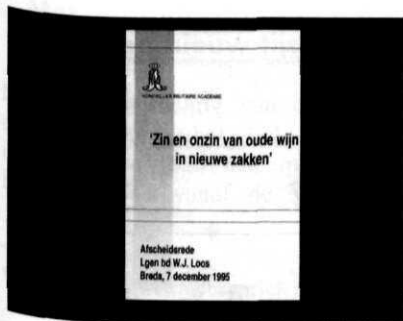
31 Zie HR 25 januari 1994, NJ 1994, Nr. 598.

32 Rapport *Beperkingen op het opleidings- en trainingsproces door wet- en regelgeving*, 1 GE#/NL-Corps, juli 2001.

33 Editoriaal MS 169 (2000) (6), 302.

34 Honderd Jaar Militair Rechtelijk Tijdschrift, 1903-2003. Symposium 'Geweldgebruik in het kader van vredesoperaties', bijdrage G.L. Coolen (376-390) en 394.

35 Rechtbank Arnhem, LJN-nummer: AO4591. Zaaknr: 05/085121-03 d.d. 1 maart 2004.

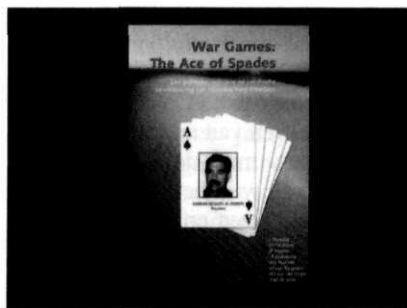


De eerlijkheid gebiedt te constateren dat de complexiteit en dynamiek van de inzet altijd een spanningsveld zal laten zien waarin regels botsen met de werkelijkheid. Dan resten slechts geweten en gezond verstand. Diezelfde omstandigheden maken dat er geen werkelijk 'perfecte' commandovoering en 'perfect' commandovoeringssysteem kunnen bestaan. We mogen al blij zijn als we erin slagen orde en samenhang binnen de eigen organisatie en in de samenwerking met anderen te handhaven; als we het verloop van het optreden weten te beheersen en dus fatale blunders weten te vermijden en als we de middelen effectief weten in te zetten.³⁶ Wat betekent dit alles voor de opleiding aan de KMA?

Commandovoering en opleiding

Naar ik hoop wordt duidelijk dat aanstaande officieren op twee verschillende werelden moeten zijn voorbereid: die van inzet en optreden en die van de bedrijfsvoering. Zij zullen in beide werelden moeten kunnen handelen en beide werelden vergen een verschillende deskundigheid. De wereld van inzet en optreden vergt om twee redenen in het bijzonder aandacht. Allereerst omdat elke officier die kan worden uitgezonden de kwaliteiten en deskundigheden moet bezitten zijn of haar verantwoordelijke taak in het uitzendgebied naar vermogen uit te voeren. Maar daarnaast, omdat deze wereld *elke* officier steeds helder voor ogen moet staan om te kunnen bijdragen aan een professionele en inzetbare krijgsmacht. De oprichting van een Faculteit Militaire Wetenschappen juich ik toe. Ik hoop dat bovenstaande boodschap zijn weerslag zal vinden in alle leergangen binnen deze Faculteit. Waar 'nodig' en 'nuttig' om aandacht en tijd strijden, moet 'nodig' prioriteit krijgen.

³⁶ Naar W.P. Hughes jr. *Fleet Tactics, Theory and Praxis*. Annapolis, 1986, 189-193. Hij noemt overigens niet de samenwerking met anderen als criterium.



Cadetten,

Generaal Loos sprak bij zijn afscheid over pogingen om u een wetenschappelijke attitude bij te brengen opdat u afstand zou nemen van de waan van de dag, in staat zou zijn analytisch zinnig en onzinnig te scheiden - om vervolgens - na overwinning van uw gerechtvaardigde wetenschappelijke twijfel weloverwogen, edoch vastbesloten voorwaarts te gaan. Ik stelde in mijn oratie vast dat uw gezond verstand en kritische geest hard nodig zijn. Ik sprak de wens uit dat u de wereld tegemoet treedt als professioneel militair met daarbij de eigenschappen van een historicus, detective of journalist om mythes en werkelijkheid te leren scheiden en écht iets te betekenen. Dat geldt nog steeds. De krijgsmacht heeft doende denkers en denkende doeners nodig.

Geachte aanwezigen,

Ik spreek graag mijn dank uit voor de wijze waarop ik binnen de KMA-gemeenschap en de Faculteit ben ontvangen. Geachte collega's in het faculteitsbestuur, ik zal de discussie met u missen. Aan degenen die mij - net als mijn voorganger - wel een lastig en wat doordouwerig hebben gevonden wil ik graag zeggen dat zulks wel eens de bedoeling was. Het ging daarbij nooit om mijzelf, maar om de militaire professie. Ik dank de vele militairen - huzaren, korporaals, onderofficieren, officieren - en de burgercollega's voor wat zij mij leerden. Ik dank de collega's in de vakgroep voor hun collegialiteit, de vriendschap en de levendige discussies.

Ik beschouw het als een groot voorrecht dat ik als generaal en hoogleraar iets mocht uitdragen via de televisie en de radio. Dat ik gastcolleges mocht verzorgen in Groningen, in Twente, in Rotterdam en Utrecht. Dat ik gast spreker op het Instituut Defensie Leergangen, op het NATO Defence College en op het Baltic Defence College mocht zijn. Ook dat ik een rol mocht spelen bij de actualiteitencolleges rond Irak. Ik wens mijn opvolger dezelfde voldoening toe. Ik wens de Faculteit Militaire Wetenschappen toe dat zij zich in korte tijd weet te ontwikkelen tot *het* centrum van militair-academisch onderwijs en onderzoek.

Ik ben velen dank verschuldigd. Maar er is er één die ik met naam wil noemen: mijn echtgenote Sonja. Zij maakte het mogelijk dat ik van mijn werk mijn hobby maakte. Zij steunde mij door dik en dun. Ik voel me een gezegend mens.

*Dames en heren,
ik dank u voor uw gewaardeerde
aanwezigheid en uw aandacht.
Ik heb gezegd.*