

‘Omschrijf de missie, geef vertrouwen en laat los’

Mart de Kruif over lessons learned en de militaire professie

‘Bizar gaaf, maar ook extreem slecht.’ Met twee uitersten vat Mart de Kruif tijdens een interview met de *Militaire Spectator* de missie samen die hij hem eind 2008 naar Afghanistan bracht. Generaal De Kruif gaf daar leiding aan een troepenmacht van voor onze begrippen ongekennde omvang: 45.000 militairen uit 24 landen. ‘Feitelijk kreeg een onbekende generaal uit het onbeduidende Nederland de vrijheid en het vertrouwen om de troepen daar in te zetten waar hij het nodig vond’, schrijft hij tien jaar later in zijn boek *Zandhappen*. Een jaar Afghanistan aan het hoofd van het Regional Command South van ISAF leverde De Kruif waardevolle lessen op, persoonlijk, politiek en militair. *Zandhappen* is een ode aan de militaire professie. Het biedt een roadmap naar de opbouw van een multinationale missie in conflictgebied en waardevolle tips voor de toekomst van de Nederlandse krijgsmacht. En het biedt bovenal *food for thought* voor wie in de politieke en militaire arena betrokken kan raken bij besluiten waarin leven of dood een rol spelen.

Anke Hoets en Allard Wagemaker

Mart de Kruif beschrijft in zijn boek hoe hij van Afghanistan heeft leren houden: ‘Een mirakels mooi land, ik heb er een stukje van de hemel gezien.’ Ook de Afghanen heeft hij in zijn hart gesloten. Ze vormen een hard volk met andere mores, maar ook een trouw en gastvrij volk dat op zoek is naar vrede. Een volk dat zit ingeklemd tussen landen met andere agenda’s: Pakistan, India en Iran, China. De titel *Zandhappen* lijkt misschien wat oneerbiedig, maar is een kwinkslag naar het zand waaraan je in Afghanistan niet kunt ontkomen. ‘Zand was overal. Je kon wennen aan de hitte, je afschermen van de zon, maar zand vond jou altijd. Binnen en buiten, door alles heen.’¹

In die ‘zandbak’ landt De Kruif in oktober 2008. Hij neemt in Kandahar in het zuiden van Afghanistan het Regional Command South op zich, een gebied dat de provincies Kandahar, Helmand, Uruzgan (waar Nederland actief is), Nimroz, Zabul en Day Kundi omvat. Nederland krijgt de leiding eenvoudigweg omdat het onze beurt is; het commando roteerde tussen Nederland, het Verenigd Koninkrijk en Canada. Maar dit keer stuit de commando-overdracht op terughoudendheid van de zijde van de Verenigde Staten, die op dat moment in Zabul in het zuiden en een groot deel van het zuidoosten actief zijn en het hele grensgebied met Pakistan onder controle willen krijgen. De scepsis van de Amerikanen is begrijpelijk: de rotatie valt min of meer samen met een Amerikaanse troepen-uitbreiding met 25.000 militairen die deze klus zouden moeten klaren. Ze houden liever zelf de

¹ Mart de Kruif, *Zandhappen. Generaal in Afghanistan* (Amsterdam, Uitgeverij Water, 2018).

Generaal De Kruif (rechts) tijdens een bezoek aan de Kajaki-dam in Afghanistan, februari 2009

FOTO MCD, FRITS JONGERMAN



touwtjes in handen. ‘Ik weet dat er in de VS tot op het hoogste niveau discussie is geweest over mijn benoeming. In de Amerikaanse cultuur krijg je niet zomaar het vertrouwen. Maar Peter van Uhm kende de commandant van ISAF, generaal David McKiernan, nog uit Heidelberg. Dan kom je op het informele netwerk en vertrouwen uit. Later heb ik me gerealiseerd dat dat ook de kracht is van de NAVO. Het feit dat wij mensen naar buitenlandse staven sturen, is niet voor de fun. Het is bouwen aan je netwerk en een vertrouwensband.’

Internationale ervaring onmisbaar voor militair van nu

Waarom De Kruif in Nederland werd aangezocht, is hem nooit helemaal duidelijk geworden. Hij heeft het Peter van Uhm, toenmalig Commandant der Strijdkrachten, ook niet willen vragen. Zeer waarschijnlijk hielp het dat hij een jaar had gestudeerd aan het United States Army War College. Kolonels worden er klaargestoomd voor hogere functies in de krijgsmacht. ‘Dankzij dat jaar zagen de

Amerikanen me als *one of us*.’ De Kruif was al langer bezig het ongelijk te bewijzen van de loopbaanadviezen in eigen land. ‘In onze krijgsmacht maak je in Nederland carrière, niet internationaal. Mij was eerder al afgeraden om in Hamburg een tweejarige opleiding *Generalstabsausbildung* te volgen. Dat zou me twee jaar van mijn loopbaan kosten. Maar ik vind het juist belangrijk dat je internationaal politieke richtlijnen goed kunt inschatten en daarmee kunt werken.’

De benoeming als commandant RC South kreeg mogelijk vanuit *courtesy* groen licht in Washington, maar je moet het ook waarmaken, benadrukt De Kruif. ‘Je wordt getoetst op je voorbereiding en je professionaliteit, zeker voorafgaand aan de missie. Ik heb extreem veel contact gehad met het Pentagon.’ De *mission command* vanuit de theorie naar de praktijk te brengen, noemt hij het meest verwonderlijke van zijn missie. Met de grootste zorgvuldigheid stelde hij zijn team samen, om te beginnen in Nederland, waar hij al snel extra ondersteuning kon gebruiken, omdat hij in de zes maanden voorafgaand aan het vertrek naar Afghanistan ook nog in Havelte het commando had.



FOTO US ARMY BRIAN JONES

De Nederlandse staf werd een multidisciplinair team van mensen met internationale ervaring en de capaciteiten om zelfstandig en als team in een internationaal werkveld te opereren. Daarnaast zocht De Kruif persoonlijk in alle deelnemende landen de beste mensen aan, militairen met internationale ervaring en vakkennis op wie hij vooral ook kon bouwen en vertrouwen. Hij reisde er zelf voor naar Engeland, Canada en de VS en sprak er een-op-een met de kandidaten. Alleen zo ontdek je of er een klik is en kweek je vertrouwen, is zijn visie. Zo had De Kruif in Afghanistan uiteindelijk de beschikking over een staf die vanuit alle invalshoeken meedacht, samengesteld uit de belangrijkste functionarissen van zijn eigen staf en de hoogste vertegenwoordigers van de landen die troepen leverden. De taak van dit team: ‘Bij ieder besluit dat we namen ons vooraf bewust te zijn van nationale posities, standpunten en gevoeligheden. Het is makkelijker vooraf te sturen, dan achteraf om vergeving te vragen.’

Met David McKiernan in Afghanistan: het moment waarop De Kruif namens Nederland het Regional Command South overnam, viel samen met een massale uitbreiding van Amerikaanse troepen

De Kruif is duidelijk voorstander van een zwaarder accent op internationale ervaring in het Management Development-beleid in de functies die er volgens hem toe doen, 'daar waar de scharnierpunten zitten, met aandacht voor zaken als vakkennis, taal, cultuur en netwerk'. Naast verbreding van kennis adviseert hij de kwaliteit van het middenmanagement in de Nederlandse krijgsmacht op te trekken naar masterniveau, opnieuw verwijzend naar het United States Army War College. Daar volgen jaarlijks honderden hoge officieren vanuit alle krijgsmachtonderdelen academisch onderwijs, samen met experts van de Amerikaanse ministeries van Binnenlandse en Buitenlandse Zaken. Centraal in het onderwijs staat de vraag: wat betekent het als je politiek-strategisch gaat werken? De Amerikanen mixen zo het civiele en het militaire domein. 'Wij doen dat niet, we voegen militairen toe aan het civiele domein en leiden onze mensen op tot (bestuurlijke) specialisten. Hierdoor hebben we onvoldoende generalisten. Ik vraag me echt af of we onze mensen voldoende bagage meegeven om ze in het politiek-strategische domein te laten werken.'

Mensen, en dan vooral de kwaliteit van hun onderlinge interactie, zijn onmisbaar voor het succes van de krijgsmacht en haar taken. Volgens De Kruif wordt in de toekomstvisie van de landmacht de technologie te veel gezien als dé oplossing voor het tekort aan mensen. 'In de technologie moet je investeren, maar ik denk dat die de mens moet dienen. Kijk naar Vietnam, de mens blijft cruciaal. En we kunnen investeren in cyber, maar dan valt Poetin ons op de grond aan. We moeten het lef tonen om geweld in te durven zetten én om geen keuzes te maken. Op alles inzetten en ook conventioneel weer versterken en oefenen. Ik geloof niet dat het tekort aan mensen niet te fixen is. Wat mij betreft gaan we terug naar onze roots en baseren daar ons personeelsbeleid op. Denk bijvoorbeeld aan vrouwen en dienstrecht.'

Minder uniformiteit, meer diversiteit

Terug naar Afghanistan. De komst van Mart de Kruif en zijn team naar een gebied dat ruim

'Leg een zwaarder accent op internationale ervaring in het Management Development-beleid, met aandacht voor vakkennis, taal, cultuur en netwerk'

zeven keer zo groot is als Nederland en een 1.200 kilometer lange grens met Pakistan heeft, valt samen met de aanstaande, forse uitbreiding van de Amerikaanse militaire aanwezigheid. De VS overweegt een zogeheten *surge* waarbij – naar het voorbeeld van Irak – een enorme troepenmacht in één klap de Taliban van de kaart moet vegen. De Kruif weet precies waar hij de extra Amerikanen wil inzetten: in Helmand, waar de Taliban oppermachtig is en de ISAF-troepen denken in meters in plaats van kilometers als ze een stap buiten hun basis zetten. Zijn doel is onder zijn commando de omslag te maken van reageren naar acteren. Alleen dan wordt het mogelijk om de taakstelling te volbrengen: veiligheid brengen door de militaire situatie naar de eigen hand te zetten, de civiele wederopbouw stimuleren en de Afghaanse veiligheidstroepen opbouwen.

In een land als Afghanistan zijn de laatste twee niet eenvoudig, erkent De Kruif in zijn boek. 'Het was voor ons vrij eenvoudig om met militairen ergens een gebied schoon te vegen van de Taliban. Dat kon binnen drie dagen. Maar daarna moest er goed bestuur komen, moest er een bankwezen komen, de economie worden aangeslingerd, een systeem van rechtspraak komen, onderwijs en lokale veiligheid... Tot eind 2008 spraken we over een militaire operatie en keken we daarna naar opbouwen. Dat moesten



FOTO US NAVY, ARAMIS RAMIREZ

Voordat hij besluiten nam overlegde De Kruif, vrijwel dagelijks, met vertegenwoordigers van het Afghaanse leger en de lokale politie

we gaan omdraaien.’ Zijn beschrijving van de dagelijkse gang van zaken doet denken aan die van een diplomaat of van een CEO van een multinational: observeren, regisseren, delegeren, interveniëren en zich laten informeren. Maar ook partijen betrokken en tevreden houden en zichtbaar zijn op de werkvloer. Er was maandelijks overleg met de militaire Task Forces en Provincial Reconstruction Teams en met ngo’s, UNAMA, lokale leiders, gouverneurs en de Afghaanse regering. Op basis van die ervaringen mist De Kruif in de Nederlandse voorbereiding op internationale missies het contact met minder voor de hand liggende deskundigen. ‘Ons land is rijk aan kennis met universiteiten, TNO en Instituut Clingendael. Maar waar is de synergie? We zouden er over na moeten denken hoe je daar *out of the box* iets nieuws uit smeedt.’ Want aan de *usual suspects* heeft de oud-commandant tijdens zijn Afghaanse missie weinig gehad. ‘Afghanistan is heel moeilijk te begrijpen naar westerse normen. Ik zat elke dag aan tafel met leden van de Afghaanse politie en het leger. Maar een Afghaan zal altijd zeggen wat hij denkt dat je wilt horen. Ik heb dan ook veel geleerd van de antropologen, meer dan van zogenoemde landenexperts.’

‘Minder uniformiteit en meer diversiteit’, adviseert De Kruif. ‘Laat onze mensen eerst hun vak leren, ga dan naar de hele mens kijken en leer ze over grenzen heen kijken.’ Het militaire vakmanschap aanscherpen is overigens geen kwestie van antropologen en culturele adviseurs uitnodigen alleen. Vertrouwen is volgens De Kruif cruciaal. ‘We moeten in een veel eerder stadium mensen bij elkaar zetten zodat ze elkaar leren vertrouwen: politicus, militair en expert. Onze wereld zit inmiddels zo in elkaar dat je problemen alleen met een integrale aanpak oplost. Die omslag is nog niet gemaakt en dat baart me misschien wel de meeste zorgen.’ Hij wijst op de geschiedenis, waarin grote rijken als het Romeinse en Perzische rijk afbrokkelden toen de oprichters op hun lauweren gingen rusten en zich alleen nog op behoud van de status quo gingen richten. ‘Wij doen dat ook. We zijn enorm ontgaan als iets onze maakbare wereld schokt. Maar als je je slechts bezighoudt met behoud, dan wordt angst de drijfveer, ook maatschappelijk. Er zit in Nederland zoveel creativiteit, toch zijn we niet meer innovatief en creatief en is het langetermijndenken helemaal weg. Als we hiermee doorgaan, eroderen de fundamenten onder onze welvaart.’

Vertrouw erop dat de militair zijn vak verstaat

Het maakbare overdimensioneren, vertrouwen, visie en de politiek. De termen spelen een belangrijke rol in zowel het interview dat we met Mart de Kruif hebben, als in zijn boek. Hij benadrukt in *Zandhappen* dat hij een Nederlandse officier was die opereerde als een NAVO-commandant. ‘Ik viel direct onder ISAF en had formeel – gelukkig – weinig van doen met Nederland.’ Dat wil niet zeggen dat hij de lange arm uit Nederland niet voelde. En dat maakte de zaken er niet eenvoudiger op. ‘Als we op vrijdagmiddag een doel hadden, was het voor ons praktisch onmogelijk om te wachten tot in Den Haag na het weekend een besluit werd genomen. Den Haag was in het weekeinde namelijk dicht, met uitzondering van het ministerie van Defensie.’ De Kruif wist zijn vrijheid van handelen te behouden door af en

toe de grenzen op te zoeken, ten aanzien van Den Haag, maar ook ten aanzien van Kabul, waar het centrale ISAF-commando zat. ‘Ook dat draaide om vertrouwen, heb ik op het War College geleerd. Ik ging soms met opzet naar Kabul voor een persoonlijk gesprek met de commandant. Na twee uur waren we dan weer helemaal bij.’

Vertrouwen zou sturend moeten zijn in de mandaten van toekomstige militaire missies, denkt De Kruif. Hij ziet liever dat de militair een einddoel krijgt opgedragen, maar niet voorgeschreven krijgt hoe dat doel bereikt moet worden. ‘De taakstelling moet zo zuiver mogelijk worden omschreven, maar wij

verliezen ons in het politieke debat vaak al heel snel in de uitvoering. Dat betekent doorgaans dat er geen slachtoffers mogen vallen. Daar blijkt uit dat er geen vertrouwen is in de militaire professe. Omschrijf de missie, geef vertrouwen en laat los. Maar laat de militair dan ook verantwoording afleggen.’ Dat gebeurt nu niet. De Kruif gelooft overigens minder dat het probleem een gebrek aan vertrouwen is dan dat de politiek – zeker de laatste jaren – is achtergebleven in de professionaliseringsslag die de krijgsmacht sinds de Koude Oorlog wél heeft gemaakt. ‘De politiek toont een onvermogen om haar rol ten opzichte van de professionaliserende krijgsmacht te herdefiniëren.’

De input van antropologen en culturele adviseurs kan het militaire vakmanschap aanscherpen, maar vertrouwen speelt ook een grote rol

FOTO MCD, ARIEF RORIMPANDEY





FOTO US NAVY, ARAMIS RAMIREZ

De Kruif en zijn collega's brengen een laatste groet aan de omgekomen Canadese genist David Greenfield: tijdens de Nederlandse rotatie sneuvelde 282 ISAF-militairen

De oud-generaal sluit niet uit dat de krijgsmacht zelf meer zou kunnen doen om dat vertrouwen te kweken. Ze is mogelijk te defensief in de communicatie als dingen fout gaan, maar ook als dingen goed gaan. Want wie buiten de krijgsmacht weet dat de succesvolle repatriëring van de stoffelijke overschotten na de vliegramp met de MH17 vanuit Oekraïne gebaseerd was op een militair scenario? De krijgsmacht kan zo iets niet claimen, vindt De Kruif, vooral omdat het een operatie van de hele overheid was. 'Maar daaraan zie je wel dat samenwerking mogelijk is als de druk hoog genoeg is.' Hij ziet ook tal van mogelijkheden om de krijgsmacht sterker te

verankeren in het leven van alledag, bijvoorbeeld door meer reservisten te gebruiken en door oud-militairen in te zetten in de samenleving. 'Als je op een school naast een verzuim-ambtenaar twee adjudanten zet, dan is het verzuim binnen een half jaar gehalveerd. We hebben de kennis en zijn gepokt en gemazeld.'

Handelen naar waar je voor staat

Vertrouwen geven is hard nodig in het besef dat missies niet van a tot z maakbaar zijn, laat staan uit te tekenen in de Tweede Kamerbankjes.

Fouten worden gemaakt en slachtoffers zijn voor burgers niet altijd verklaarbaar, schrijft De Kruif. 'Een bureaucratie in vredestijd zal nooit alles beheersen, laat staan dat er nooit dingen fout gaan bij militaire operaties als het zweet onder je oksels klotst en de vijand ook iets te zeggen heeft.' Onder het commando van De Kruif sneuvelden 282 ISAF-militairen. Bijna dagelijks was er een *ramp ceremony* en stond hij er om, samen met tientallen andere militairen en ongeacht het tijdstip, afscheid te nemen van gevallen collega's. De Kruif was graag bij de eenheden – 'je ziet er passie en motivatie' – en de verliezen vielen hem dan ook zwaar. Maar ook dat is onderdeel van het leven van de militair, vindt de luitenant-generaal b.d. 'Toen we het land binnenkwamen, zagen we dat we overal de Taliban tegenkwamen. Maar door die 45.000 man zagen we dat de Taliban op ons ging reageren. Op veiligheidsgebied hebben we stappen gezet, maar je kunt niet alles beheersen. Mijn benchmark is: hebben we er alles aan gedaan om te zorgen dat er geen doden vallen? Je kunt niet binnen de poort blijven, als militair moet je risico's nemen.' Daar op afgerekend worden door de politiek of maatschappij is volgens hem niet terecht. 'Als het doel een *zero-loss policy* is, dan moet je geen militairen inzetten.'

De vraag of de persoonlijke verliezen het waard waren, zeker nu de situatie in Afghanistan tien jaar later weer lijkt te verslechteren, kan en wil De Kruif niet beantwoorden. Ja, het sneuvelen van iedere militair deed pijn en vormt een rode draad in zijn boek. Over de dood van de Amerikaan met Nederlandse roots Kyle van de Giesen, die hem had rondgevoegen in zijn Cobra, schrijft hij: 'Ik was even van de wereld en heb hartgrondig staan vloeken. Ik weet zeker dat ik ook in tranen was. Maar ik moest even alleen zijn voordat ik weer als commandant kon plaatsnemen bij het vliegtuig.' Maar twijfelen of de missie dan wel nut had, gaat hem te ver. Al was het maar omdat twijfel de boodschap zou zijn aan nabestaanden dat de dood van hun vader, moeder, zoon of dochter zinloos was. 'En soms moet je gewoon inzetten op de dingen waar je in gelooft. We hadden ons in mei 1940 ook zo kunnen overgeven. Toch is Rotterdam

gebombardeerd en is er gevochten.' Het geloof in solidariteit is belangrijk voor Mart de Kruif, getuige de allerlaatste zin van zijn boek: 'Dying for freedom isn't the worst that could happen. Being forgotten is.'

'Militair zijn gaat boven alles, zelfs je eigen leven. De politiek zou dat moeten accepteren. Het feit dat we daar waren is belangrijk, ook voor de kwaliteit van de krijgsmacht; de jongens van nu hebben dankzij missies veel meer bagage dan de kapiteins uit de Koude Oorlog. En veel veteranen komen trots terug van missies, een beter mens. Ze weten wat ze kunnen en wat ze niet kunnen.' Wat dit betekent voor de vorming van militairen is voor Mart de Kruif, die nogmaals onderstreept dat de krijgsmacht daar al veel aan doet, kristalhelder: 'Militair zijn is een professie en kent geen grenzen. Het is een leven lang leren en als je fouten maakt, kost het je je leven. De krijgsmacht moet je dan ook niet besturen als een speedboot, maar als een mammoettanker. Dat heb ik in Afghanistan de *hard way* geleerd.'²



FOTO: US DEPARTMENT OF DEFENSE. R. D. WARD

Mart de Kruif licht zijn ervaringen toe in het Pentagon, december 2009: twijfelen of de missie nut had gaat hem te ver

2 Zie ook: M.C. de Kruif, 'Commandant in Kandahar. Ervaringen als Commandant ISAF Regional Command South in Afghanistan', in: *Militaire Spectator* 180 (2011) (1) 4-35.