

Een shot militair denken zonder slechte bijwerkingen

Jaus Müller MA

Nederland krabbelt langzaam omhoog op de vaccinatieranglijst. Hoewel het tempo onlangs aanzienlijk is versneld, waren er begin maart landen als Polen en Slowakije die per hoofd van de bevolking al meer eerste injecties wisten te plaatsen. Van Nederland, behorende tot de 15 rijkste landen ter wereld, had ik wel iets meer verwacht. Een totale balans kunnen we natuurlijk pas opmaken aan het einde van deze ongekende vaccinatiecampaigned. Hierbij dringt zich de metafoor op van een marathon: het gaat niet om wie als eerste over de startstreep komt, maar wie als eerste de eindstreep haalt. Maar iedereen die wel eens een (halve) marathon heeft gelopen weet: tussentijden tellen ook. Beeldvorming is motivatie. Een goede tussentijd moedigt aan om door te zetten tot de eindstreep is gehaald. Als we marathonlopen vergelijken met vaccineren is er nog wel wat te winnen, ook al gaan we op weg naar de kopgroep.

Commentatoren verzuchtten afgelopen tijd dat het beter was geweest als Defensie het vaccineren op zich had genomen. Daarbij werd vaak de link gelegd met het toedienen van het Mexicaanse-griepvaccin in 2009. 'Toen begonnen we als eerste land met vaccineren tegen de Mexicaanse griep en waren we als eerste klaar', zei overste b.d. Angela Hume, die destijds het vaccineren leidde, tegen *Nieuwsuur*.¹ De teneur van de berichtgeving: als je dit aan militairen had overgelaten, konden we ongeveer rond deze

tijd elkaar weer om de hals vliegen in het café. Dit beeld behoeft wel enige nuance: de door fabrikanten toegezegde leveringen bleken door de farmacie niet te worden gehaald. Dat kun je vol goede moed een heel bataljon met injectie-naalden bewapende militairen in een sporthal zetten, maar zonder vaccins op voorraad staan die allemaal duimen te draaien.

Maar misschien valt er toch wat te leren van militairen in deze crisis. Zijn er misschien voor de civiele wereld lessen te trekken uit het militaire denken?

Als we bij de 'commandant' beginnen, dient de eerste militaire metafoor zich vanzelf aan: 'Hugo de Jonge is een generaal zonder troepen', schreef *NRC Handelsblad* al op 25 september 2020, toen de tweede golf pas nét opkwam.² Wat gaat hier mis? 'Om laboratoria en GGD's zo ver te krijgen dat ze zijn teststrategie volgen, moet hij ze overtuigen, betalen, onder druk zetten, complimenteren. Want bevelen geven kan hij deze cruciale spelers niet. De inmiddels 70 coronalaboratoria zijn commerciële partijen (en dus elkaars concurrenten)', aldus *NRC*. Dat probleem speelt ook bij de GGD's die nu het vaccinatieprogramma mede uitrollen. Die vallen trouwens überhaupt niet onder De Jonge, maar onder de gemeenten, die weer vallen onder de veiligheidsregio's, die op hun beurt weer verantwoording afleggen aan weer een andere minister (Grapperhaus van Justitie).

Hoe kijkt een militair naar deze warboel? Die hanteert een herkenbare commandostructuur (hiërarchie) met duidelijk



1 'In 2009 zagen we vaccineren als militaire operatie, we waren als eerste klaar', *NOS*, 22 januari 2021.
2 Derk Stokmans en Pim van den Dool, 'Wanhopig probeert minister De Jonge het instortende testbeleid te redden', in: *NRC Handelsblad*, 25 september 2020.

omschreven bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Ook heeft de militair een gemeenschappelijke doctrine, waarin de uitgangspunten van het optreden worden beschreven. Door die gemeenschappelijke doctrine hebben ze ook eenheid van opvatting en spreken ze elkaars taal. Door vaak te oefenen raakt men bekend met deze procedures.

De *Joint Doctrinepublicatie Commandovoering*³ van Defensie vat de koe bij de horens: heldere commandovoeringsstructuur (*clear chain of command*). Daar is in deze crisis ruimte voor verbetering: een kluwen van instanties en ministeries, (semi)private partijen, alle verbonden door ingewikkelde structuren zonder heldere bevelslijn: dit is niet hoe je op een militaire manier een crisis aanstuurt. Een gemiddelde generaal zou er vlekken van krijgen. De Jonge wordt wel verantwoordelijk gehouden – aan dat beeld draagt hij overigens graag zelf bij – maar heeft niet alle bevoegdheden. Zo werkt eindverantwoordelijkheid niet. *Unity of command*, nog zo'n heilig militair begrip, is nog niet doorgedrongen tot deze crisisaansturing. *Unity of command* staat voor een eenhoofdige leiding. Dat betekent dat twee commandanten niet tegelijkertijd dezelfde bevelsrelatie hebben over dezelfde troepenmacht. Heel Nederland beschouwt minister De Jonge als de kapitein op het schip, terwijl er feitelijk meer kapiteins op de brug staan. Niet helemaal fair voor De Jonge, want als het schip water maakt, kijkt iedereen alleen naar hem.

Natuurlijk is het waar dat ministers en directeurs die nu de crisis bestrijden een systeem erfden dat er al lag. Maar heb ook de durf om met een nieuwe structuur te komen, leert opnieuw de *Defensiedoctrine*: 'Gedurende de operatie kan het nodig zijn om de commandovoeringsstructuur aan te passen aan nieuwe omstandigheden of deze verder te ontwikkelen op basis van lessen en ervaringen'.

De bestuurlijke paniekfase aan het begin van de crisis ligt inmiddels achter ons. We leven nu al meer dan een jaar met het coronavirus. In dat jaar werden we telkens weer verrast, maar hadden we sommige ontwikkelingen heus ook

'Een gemiddelde generaal zou er vlekken van krijgen'

wel zien aankomen: een tweede golf, de komst van het vaccin. Toch leek het soms alsof sommige bestuurders in de paniekmodus bleven hangen. Vooruitplannen, het uitwerken van scenario's door een planningsteam dat verder kijkt dan de waan van de dag kan helpen om uit die paniekstand te komen. Militairen noemen dit *contingency planning*. Een voorbeeld van hoe het niet moet: rond Kerstmis hadden we al een werkend vaccin, maar konden prikafspraken niet worden ingepland omdat de directeur-GGD aanvankelijk aangaf nog twee (!) weken nodig te hebben om een belscript te ontwikkelen voordat de eerste spuit kon worden gezet. Kostbare tijd ging verloren doordat de GGD zich liet overvallen. In allerijl moesten communicatiemedewerkers nog een belscript opstellen. Opmerkelijk, want in november was al veel data beschikbaar over het handvol potentiële kandidaat-vaccins.

Zeker in onzekere tijden zijn militairen goed in denken in scenario's. Een militair denkt in zogeheten *courses of actions*: een staf bereidt verschillende scenario's voor (bijvoorbeeld vijf concept-belscripts voor vijf kandidaat-vaccins). Planningsteams werken deze scenario's tot in detail uit. Zodra de werkelijkheid begint te lijken op één van de scenario's, ligt een bruikbaar draaiboek al klaar.

De roep om in deze chaos dan maar de krijgsmacht de crisis te laten managen, deel ik niet. *Send in the army* klinkt lekker daadkrachtig, maar de landmacht runt geen vaccinfabriek. Maar hier en daar een shot militair denken hoeft zeker geen slechte bijwerkingen te hebben. ■

3 *Joint Doctrine Publicatie 5. Commandovoering* (Den Haag, ministerie van Defensie, 2012).