

Cover Page



Universiteit Leiden



The handle <http://hdl.handle.net/1887/25254> holds various files of this Leiden University dissertation

Author: Klumper, Willem Maarten

Title: De effects-based approach to operations in Afghanistan : meten van het onmeetbare

Issue Date: 2014-04-16

De Effects-Based Approach to Operations in Afghanistan

Meten van het onmeetbare

De Effects-Based Approach to Operations in Afghanistan

Meten van het onmeetbare

PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van
de graad van Doctor aan de Universiteit Leiden
op gezag van de Rector Magnificus prof. mr. C.J.J.M. Stolker
volgens het besluit van het College voor Promoties
te verdedigen op donderdag 17 april 2014
klokke 15.00 uur

door

Willem Maarten Klumper

geboren op 19 juni 1955
in Den Haag

Promotiecommissie

Promotor

Prof. dr. R. de Wijk

Co-promotores

Prof. dr. E. Bakker

Dr. ir. S.J.H. Rietjens (Nederlandse Defensie Academie)

Overige leden

Prof. mr. dr. E.R. Muller

Prof. dr. J.M.M.L. Soeters (Nederlandse Defensie Academie / Universiteit van Tilburg)

Prof. dr. S. Biscop (Universiteit van Gent)

Prof. dr. J.H. de Wilde (Universiteit van Groningen)

Afbeelding omslag: "Reach For The Sky" geschilderd door Marga Klumper-Rientjes

De totstandkoming van dit proefschrift werd financieel mogelijk gemaakt door de Koninklijke Luchtmacht

“The system”, I said, “was shown you by the English when they were in your country; do as they did; regulate everything according to justice and equity, encourage commerce and agriculture, carry out works of public utility, make your roads safe from robbers, repress the tyranny of subordinate agents, let the people know what they owe to the state, and be exempt from extortion when they paid for it; fear not then that your country will be rich and prosperous, the population will increase instead of emigrating, and venerate the prince who will first teach them the value of order, justice and abundance, and their gratitude to him will be the best security for the endurance of his power.”

Kohendil Kahn listened, but it was plain that he thought me a short sighted utopian visionary, devoid of any real idea of the science of good governance.

General Ferrier (FR), Kandahar, 1845.

Inhoudsopgave

Dankwoord	13
Voorwoord	17
Samenvatting	23
Abstract	31
Lijst met figuren	39
Lijst met tabellen	41
Lijst met afkortingen	43
1 Effecten in militair-strategisch denken	49
1.1 Inleiding	50
1.2 Het belang van een andere benadering	53
1.3 Effecten als product van samenwerking	55
1.4 De <i>effects-based</i> benadering en militaire strategie	56
1.5 EBAO of EBO?	57
1.6 Ontwikkeling van EBAO in de tijd	58
1.7 EBAO in militaire doctrines van de VS, het VK en Nederland	63
1.8 EBAO: Ontwerp versus praktijk	67
1.9 Probleemstelling en onderzoeksvragen	71
1.10 Onderzoeksopzet	73
2 Effectmeting in militaire toepassing: een theoretisch kader	77
2.1 Inleiding	78
2.2 Effecten en de niveaus van militair optreden	85
2.2.1 Het politiek-strategische niveau	87
2.2.2 Het militair strategische niveau	90
2.2.3 Het operationele niveau	91
2.3 EBAO als onderwerp voor discussie	95
2.4 Het meten van effecten	99
2.5 Probleemgebieden bij sturing middels prestatiemeting	101
2.6 De relatie tussen informatie en effecten	108
2.7 Afsluiting	109

3	Methode van onderzoek	113
3.1	Onderzoeksstrategie	114
3.2	Dataverzameling	115
3.3	Data-analyse	123
3.4	Kwaliteit en betrouwbaarheid	124
4	Het ontwerp van EBAO	127
4.1	Inleiding	128
4.2	Raamwerk voor EBAO	130
4.3	Basisprincipes voor EBAO	133
4.4	De EBAO-cyclus	135
4.4.1	Knowledge Development	135
4.4.2	Planning	136
4.4.3	Execution	139
4.4.4	Assessment	141
4.5	Adjustment	145
4.6	Afsluiting	146
5	EBAO op het politieke en het militair-strategische niveau	149
5.1	Inleiding	150
5.2	Besluitvorming rond de inzet van het militaire instrument	151
5.2.1	Nationaal	151
5.2.2	De NAVO	158
5.3	De basis voor een EBAO-missie	159
5.4	Knowledge Development	163
5.4.1	Nationaal niveau	163
5.4.2	Het niveau van de NAVO	167
5.5	Planning	168
5.5.1	Nationaal niveau	168
5.5.2	Het niveau van de NAVO	170
5.6	Execution	171
5.6.1	Nationaal niveau	171
5.6.2	Het niveau van de NAVO	173

5.7	Assessment	175
5.7.1	Nationaal niveau	175
5.7.2	Het niveau van de NAVO	177
5.8	Adjustment	179
5.8.1	Nationaal	179
5.8.2	Het niveau van de NAVO	180
5.9	Afsluiting	184
5.9.1	Hoe is EBAO ontworpen?	184
5.9.2	Hoe wordt EBAO gerealiseerd in de praktijk?	185
5.9.3	Analyse van afwijkingen tussen ontwerp en realisatie	187
6	EBAO binnen HQ-ISAF	189
6.1	Inleiding	190
6.2	Taken van HQ-ISAF	190
6.3	Knowledge Development (KD)	192
6.3.1	Knowledge Development (KD) zoals ontworpen	193
6.3.2	Knowledge Development in de praktijk	196
6.3.3	Gevolgen voor Knowledge Development binnen HQ-ISAF	208
6.4	Planning	208
6.4.1	Planning zoals ontworpen	209
6.4.2	Planning in de praktijk	214
6.4.3	Gevolgen voor EBAO in ISAF	219
6.5	Execution	220
6.5.1	Execution zoals ontworpen	220
6.5.2	Execution in de praktijk	221
6.6	Assessment	231
6.6.1	Assessment zoals ontworpen	231
6.6.2	Assessment in de praktijk	236
6.6.3	Gevolgen voor EBAO in ISAF	238
6.7	Adjustment	238
6.7.1	Adjustment zoals ontworpen	239
6.7.2	Adjustment in praktijk	239

6.8	Afsluiting	244
6.8.1	Hoe is EBAO ontworpen?	244
6.8.2	Hoe wordt EBAO gerealiseerd in de praktijk?	245
6.8.3	Analyse van afwijkingen tussen ontwerp en realisatie	246
7	EBAO binnen Regional Command South – RC-South	249
7.1	Inleiding	250
7.2	Taken van RC(S)	251
7.3	Knowledge Development	252
7.3.1	Knowledge Development zoals ontworpen	252
7.3.2	Knowledge Development in praktijk	256
7.4	Planning	261
7.4.1	Planning zoals ontworpen	262
7.4.2	Planning in de praktijk	268
7.5	Execution	272
7.5.1	Execution zoals ontworpen	273
7.5.2	Execution in de praktijk	274
7.6	Assessment	280
7.6.1	Assessment zoals ontworpen	280
7.6.2	Assessment in de praktijk	281
7.7	Adjustment	284
7.7.1	Adjustment zoals ontworpen	285
7.7.2	Adjustment van EBAO in praktijk	286
7.8	Afsluiting	292
7.8.1	Hoe is EBAO ontworpen?	292
7.8.2	Hoe wordt EBAO gerealiseerd in de praktijk?	293
7.8.3	Analyse van afwijkingen tussen ontwerp en realisatie	294
8	Conclusies en Aanbevelingen	297
8.1	Inleiding	298
8.2	Het ontwerp van EBAO	298
8.3	EBAO in de praktijk	301
8.4	Verschillen tussen ontwerp en realisatie	306
8.5	De realisatie van EBAO in ISAF	313

8.6	Reflectie	314
8.6.1	Crafting Strategy en de Knowing-Doing Gap	314
8.6.2	Results-Based Management en EBAO	316
8.6.3	Sensemaking theorie en EBAO	319
8.6.4	Ruby versus Mattis	324
8.7	Aanbevelingen	326
8.7.1	Aanbevelingen voor een meer doelmatige toepassing van EBAO	326
8.7.2	Aanbevelingen voor nader onderzoek	328
8.7.3	Mogelijke toepassingen van EBAO in de actualiteit	330
8.8	Nawoord	332
	Literatuurlijst	335
	Lijst met respondenten	347
	Bijlagen	349
	Curriculum Vitae	357

Dankwoord

In de meeste proefschriften die ik inmiddels heb gelezen, is meestal een gedeelte gereserveerd als dankwoord. Afgezien van de boeiende wetenschappelijke inhoud, het hart van ieder proefschrift, is het dankwoord vaak het meest gelezen deel. Hier legt de promovendus de sociale achtergronden bloot van de route die hij of zij is gegaan. Het dankwoord maakt duidelijk dat een promotie het resultaat is van de actie van een enkeling die mogelijk is gemaakt door velen. Het is het resultaat van een goed idee, financiën, motivatie, noeste arbeid en (vooral) doorzetten. De promovendus heeft een stip op de horizon gezet, plant een route en gaat op weg. Onderweg komt hij allerlei mensen tegen die een stukje met hem meelopen om hem te steunen of om hem aan te raden op een zeker punt op de route een afslag te nemen. Sommige mensen lopen de hele route met je mee. De route die ik heb afgelegd vormt hierop geen uitzondering. In mijn dankwoord wil ik iedereen bedanken die mij, korter of langer, op mijn tocht naar de genoemde 'stip op de horizon' heeft vergezeld. Ik wil er graag een paar uitlichten.

Het goede idee waar het hele project mee is begonnen is afkomstig van Commodore (inmiddels buitendienst) Jan van Hoof. Hij zag de meerwaarde van een onderzoek naar de Effects-Based Approach to Operations (EBAO) dat door Defensie en meer specifiek binnen de Koninklijke Luchtmacht (KLu) zou worden uitgevoerd. Binnen de KLu is het project mogelijk gemaakt door Luitenant-Generaal (inmiddels eveneens buitendienst) Freek Meulman wat concreet heeft uitgemond in het beschikbaar stellen van geld en tijd. Bovendien heeft generaal Meulman mij geholpen de stip nadrukkelijk op de horizon te zetten door mij duidelijk voor te houden dat " ... opgeven geen optie is." De woorden van de generaal zijn in mijn geheugen gegrift en zijn voor mij ontegenzeggelijk een hele sterke motivatie geweest. Mijn dank gaat uit naar beide opperofficieren (buitendienst) van de KLu.

Als locatie om het project uit te voeren is de keuze gevallen op het Instituut Defensie Leer-
gangen (IDL) van Defensie in Rijswijk. Een prima plek om ongestoord te studeren en te produceren. Ik ben gastvrij ontvangen op het IDL en kon vrij beschikken over een kamer, de bibliotheek en zoveel kopjes koffie als ik nodig had. Gerrit en Marianne hebben mij liters ingeschonken. Bovendien zijn er altijd collega's om je heen met wie je even over iets anders kan praten of om mee te gaan lunchen. Al die mensen die ik tijdens mijn werk op het IDL ben tegen gekomen ben ik dankbaar voor de bemoedigende woorden en steun, anders

ook! Daaronder schaar ik ook de goed bedoelde vraag “wanneer is je ‘boekje’ nou eens klaar”, die op een verkeerd moment werd gesteld, verkeerd viel en irritatie opleverde; sorry Charles. Het laatste gedeelte van het traject binnen het IDL heb ik afgelegd tussen de collega’s van het team van de Hogere Defensie Vorming (HDV). Ik kan me voorstellen dat men heeft moeten wennen aan een collega die regelmatig met zijn gedachten ergens anders was en die tijdens zijn flex-dagen gewoon achter zijn bureau zat. Een collega die er dus wel was, maar toch ook weer niet. Ik ben dankbaar voor hun collegialiteit, medeleven en flexibiliteit, in het bijzonder noem ik hierbij overste Sim Schot, aanvoerder van het team HDV. Een ander nader te noemen belangrijk voordeel van het IDL is de aanwezigheid van een goed geoutilleerde bibliotheek. Een bibliotheek levert een meerwaarde door het personeel dat er werkt. Dat geldt zeker voor de bibliotheek van het IDL. Ik ben dank verschuldigd aan Marjolein Kranse voor het doorlezen en het becommentariëren van het eerste manuscript en Ernst Bertelink voor het steeds snel tevoorschijn toveren van soms de meest obscure documenten en boeken. Wat dichterbij in de buurt, maar als ‘lotgenoot’ een belangrijke gesprekspartner over de voortgang van onze respectievelijke proefschriften zowel in voor- als in tegenspoed, dank aan Ton Kallenberg. Hij won met een neuslengte.

Een promovendus heeft gedurende de route die hij aflegt behoefte aan een begeleider. Deze promovendus in ieder geval wel. Een gids die voorkomt dat hij verdwaalt en hem helpt om gefocust te blijven op de eerder genoemde stip op de horizon. Iemand aan wie hij zijn gedachten kan scherpen en die kritisch iedere stap volgt die hij zet. Als eerste wil ik professor Sjo Soeters bedanken voor zijn ondersteuning tijdens het eerste gedeelte van mijn tocht. Het grootste gedeelte van de begeleiding die ik heb gehad is geleverd door Bas Rietjens (begeleider en co-promotor). Ik mag mij gelukkig prijzen met Bas als mijn begeleider. Geduld, begrip en een degelijke kennis van het wetenschappelijke proces zijn goed ontwikkelde eigenschappen van Bas waar ik dankbaar gebruik van heb gemaakt. Hij is de constante factor geweest in het project en heeft er in belangrijke mate aan bijgedragen dat ik uiteindelijk bij de stip op de horizon ben aangekomen. Bas: ontzettend veel dank voor alle moeite en inzet. Ik had me geen betere begeleider kunnen wensen.

Uiteraard een woord van dank aan professor Rob de Wijk (promotor) en professor Edwin Bakker (co-promotor), voor hun stimulerende begeleiding op het laatste gedeelte van mijn tocht. Het is bijzonder om over jouw onderwerp te kunnen praten met twee hooggeleerde mensen, die in het centrum staan van de ontwikkelingen op het gebied van internationale veiligheid, zowel nationaal als internationaal.

Ook de activiteiten op het vlak van behandeling van teksten zijn van belang geweest voor het product dat voor u ligt: het 'boekje'. Twee personen wil ik daarvoor in het bijzonder bedanken. Raymond Gijsen heeft veel tijd besteed aan het professioneel 'gladtrekken' van de tekst zodat er uiteindelijk een goed leesbaar geheel is ontstaan en Frank Schadd, die het 'boekje' het uiterlijk van een wetenschappelijk document heeft gegeven door adequaat gebruik te maken van de mogelijkheden van moderne tekstverwerking programmatuur.

Voor de allerbelangrijkste steun die ik heb ontvangen, de steun van het thuisfront, past eigenlijk geen dank. Wat ik aan Marga en Berend verschuldigd ben gaat veel verder dan dat! Zij vormen het kompas waarmee de route is afgelegd: my true north. Als dat had ontbroken, was de hele onderneming niet mogelijk geweest. Het project is de afgelopen jaren een belangrijk deel van mijn leven geweest en daarmee ook een belangrijk deel van dat van hen. Ik heb het proefschrift in die jaren overal mee naar toe gesleept: in de weekends mee naar huis, op vakantie, op bezoek bij vrienden, aan tafel..... Mijn project is daardoor automatisch ook hun project geworden. Als ik trots ben op mezelf dat ik de stip op de horizon heb bereikt, dan ben ik in de eerste plaats en boven alles trots op jullie.

Willem Klumper

Voorwoord

Ik sta tot aan mijn knieën in het water. Het meertje in het stadspark ligt er strak en rustig bij. Er liggen een paar boeien in het water die het parcours van de langebaanwedstrijd aangeven. Niets aan de hand. De wedstrijd staat op het punt van beginnen. Wat mij betreft eigenlijk meer een nuttige prestatietocht dan een wedstrijd. Nuttig, omdat het goed is voor de opbouw van mijn conditie. Niet een wedstrijd, want die win ik toch nooit omdat er altijd anderen zijn die veel makkelijker zwemmen dan ik. Dick, Peter en Frank gaan moeiteloos door het water, zij hebben een goede techniek en profiteren optimaal van de energie die hun schouders leveren. Ik heb het nooit van mijn techniek moeten hebben, maar van mijn doorzettingsvermogen. Desondanks heb ik toch steeds bereikt wat ik wilde bereiken.

Terwijl ik wacht op het signaal om aan de zwemtocht te beginnen voel ik de kou van het water langzaam omhoog trekken. Was dit nou wel zo'n goed idee? Het is tenslotte een heel eind zwemmen in dat koude water. Om mij heen strakke gezichten van andere deelnemers aan de tocht. Dan klinkt een zoemer: het begint. Ik haal diep adem, zeg tegen mijzelf dat het in het begin even koud zal zijn maar dat dit snel zal verdwijnen als je eenmaal bezig bent en duik het water in. Het eerste stuk gaat lekker. Mijn armen gaan ruim over het water heen en ik zet ze zo ver als ik kan voor mijn hoofd weer in het water, om een lekkere lange slag te maken. Al snel merk ik niets meer van de mensen om me heen. Ik kom in een cadans en zit in een eigen wereldje. De eenzaamheid van de langeafstandswemmer. Na een tijdje valt het me op dat het wel erg stil is geworden om mij heen. Zo kom ik vanuit mijn eigen wereldje weer terug in de zwemtocht. Als ik opkijk uit het water merk ik tot mijn schrik dat ik een heel eind uit koers ben geraakt. Ik heb een boei gemist. Er zit niets anders op dan om te keren, terug te zwemmen en de boei op de juiste manier te rondem. Dit kost tijd en energie. Eenmaal bij de boei blij ik een flinke achterstand te hebben opgelopen en ik moet nog een heel eind. Ik heb behoefte aan een mentale peptalk. Er komt een bootje langs, met daarin iemand die het klappen van de zweep lijkt te kennen en mij geduldig uitlegt dat dit er allemaal bij hoort en ik er het beste aan doe gewoon door te zwemmen. Gesterkt door de autoriteit van de 'bootzitter' zwem ik verder en voel gelukkig de cadans weer terugkomen. Nu mijn focus blijven houden op het zwemmen om te voorkomen dat ik opnieuw een boei mis. Het gaat eigenlijk best lekker. Mijn schouders beginnen wel wat moe aan te voelen, maar ik heb nog genoeg kracht in mijn armen. Zonder veel problemen rond ik de volgende boei. Een nieuw traject begint en het wordt mij duidelijk dat ik over de helft ben. Dat geeft de burger moed. Na een paar minuten merk ik dat het parcours een scherpe bocht heeft

gemaakt. Het zwemmen gaat een stuk lastiger, want ik heb de stroom tegen. Van mijn lange slag is niet veel meer te zien en de cadans is ook ver te zoeken. Dit kost energie en doet een fors beroep op mijn doorzettingsvermogen. De 'bootzitter' die nog steeds af en toe naast mij meevaart moedigt me aan. Dat helpt. Als ik, na een flinke tijd zwemmen, even opkijk uit het water kan ik de finish zien. De eerste deelnemers zijn over de streep en staan al op de kant. Dat geeft weer wat energie en verbeten zwem ik verder. Als ik denk lekker wat meters te hebben gemaakt en weer opkijk uit het water, lijkt het alsof ik niets ben opgeschoten. De eindstreep lijkt nog steeds even ver weg. Deze mentale dreun komt aan. Ik stop met zwemmen en al watertrappend overweeg ik er de brui aan te geven. De 'bootzitter' praat geduldig op me in en houdt me voor dat het nu toch echt niet ver meer is. Ik zwem weer verder, maar voel nu van alles: mijn schouders doen pijn, de kracht verdwijnt uit m'n armen en ik ben een beetje misselijk. Ik ben het zat! Uiteindelijk kom ik toch bij de finish. De meeste medezwimmers zijn allang gearriveerd en genieten, aangekleed en wel, van een warm drankje. Ook zie ik de mensen staan die mijn zwemtocht hebben gevolgd en mij hebben aangemoedigd. Als ik op de kant sta ben ik moe, voldaan, maar vooral trots. Dat heb ik toch maar mooi gedaan! Eenmaal aangekleed, met een warm drankje in m'n hand ben ik de tocht snel vergeten. Wat blijft is de voldoening en de warmte van de mensen die om me heen staan. Ik kijk naar het water en zie de 'bootzitter' vanuit het bootje naar me zwaaien. Hij gaat het water weer op om een volgende zwemmer door het parcours te helpen.

Misschien een wat aparte manier om het voorwoord van een proefschrift te beginnen. Maar het hele traject van het schrijven van dit proefschrift doet mij denken aan de tijd dat ik als jeugdig waterpoloër mijn conditie op peil trachtte te houden, onder meer door het zwemmen van lange afstanden. Meestal in het zwembad en soms in open water.

Promotieonderzoek lijkt in meerdere opzichten op langebaanzwemmen. Je wilt er graag aan beginnen omdat je weet dat het je goed zal doen maar je ziet er tegelijkertijd ook een beetje tegen op. Als dan de gelegenheid zich voordoet, zoals mijn onderzoek, dan moet je de kans grijpen. Voor dat je het weet sta je aan de start en moet je gaan beginnen. Nu of nooit!

Dit onderzoek zou oorspronkelijk door een extern bureau worden uitgevoerd. Hiervoor waren al financiën gereserveerd. Op mijn initiatief heeft Defensie besloten om zowel financiën als de te verworven kennis binnen de eigen organisatie te houden en het onderzoek intern uit te voeren. Hiermee werd mijn langgekoesterde ambitie, om serieus

wetenschappelijk onderzoek uit te voeren dat zou uitmonden in een dissertatie, werkelijkheid. Aan de andere kant zou Defensie meer inzicht krijgen in het belang van de *Effects-Based Approach to Operations* (EBAO). Dit proefschrift is uiteindelijk mogelijk gemaakt door de Koninklijke Luchtmacht die de financiën en een gedeelte van de benodigde tijd beschikbaar heeft gesteld. In zekere zin is hier sprake van een *Joint Venture*.

Na aanvankelijk een doodlopend spoor te hebben gevolgd, de gemiste boei op het parcours van de zwemtocht, heeft de ontdekkingstocht naar de doctrinaire achtergrond en de praktische toepassing van EBAO mij gevoerd langs het Ministerie van Defensie en van Buitenlandse Zaken en Ontwikkelingssamenwerking in Den Haag. Vervolgens (het militaire spoor naar de *International Security Assistance Force – ISAF –* volgend) naar het NAVO hoofdkwartier in Brussel (NATO-HQ), het *Supreme Headquarters Allied forces in Europe* (SHAPE) in Mons (België), het *Joint Force Command* in Brunssum, het hoofdkwartier van ISAF in Kabul (Afghanistan) en het regionale hoofdkwartier van NAVO in de zuidelijke regio van Afghanistan, *RC-South* in Kandahar.

Onderweg ben ik een groot aantal toegewijde mensen tegengekomen, hoofdzakelijk militairen, die met passie en enorm veel energie meewerkten de doelstellingen van ISAF te helpen realiseren. Vaak onder moeilijke omstandigheden, zoals op een overbevolkte basis in Kandahar, midden in de Afghaanse wildernis, waar door Taliban regelmatig projectielen op worden afgeschoten. Ver weg van familie, vrienden en alles wat hun lief is, om zes tot twaalf maanden aan een stuk (sommigen zelfs vierentwintig maanden), twaalf tot zestien uur per dag, meestal zes of (als dat nodig was) zeven dagen in de week militair stafwerk te verrichten. De meeste militaire collega's heb ik daar niet horen klagen, maar velen wisten mij tot op de dag en soms zelfs tot op het uur nauwkeurig te vertellen wanneer voor hem of haar de thuisreis zou aanvangen. Op die momenten voelde ik mij oprecht trots om ook tot die bijzondere groep van beroepsmilitairen te horen. Ook al hoefde ik geen zes maanden of meer in Afghanistan door te brengen. Hier voel ik de cadans van het zwemmen weer terug komen.

Eenmaal terug in Nederland werd de confrontatie tussen de ontworpen aanpak van EBAO en de verzamelde praktijkervaringen van uit ISAF op papier gezet.

Dit is de boei die halverwege het parcours ligt; beginnen met het schrijven van het 'boekje'. Het voelt hier alsof ik tegen de stroom in moet zwemmen. De dyslexie die ik al vanaf de lagere school met mij meedraag en waar ik eigenlijk nooit bijzonder veel last van heb gehad, gaat mij nu echt parten spelen. Als er een wetenschappelijke tekst geschreven

moet worden, kan de dyslect zich nergens meer verschuilen (compenseren door gebruik te maken van andere – sterk – ontwikkelde eigenschappen) en moet de confrontatie aangaan. Mijn schrijftechniek is niet optimaal. Hier spelen aan de ene kant het geduld en de aanmoedigen van de ‘bootzitter’ een rol en aan de andere kant is het een kwestie van stug doorzetten. Er zijn vele duizenden woorden geschreven die vervolgens in de prullenbak zijn verdwenen. Het gevoel bekruipt je dat het proefschrift nooit af komt. Tot opeens iemand zegt dat het eigenlijk allemaal wel meevalt en het stuk goed leesbaar blijkt te zijn. Dan begint het besef te komen dat de eindstreep wel dichterbij komt.

Eenmaal bij de eindstreep en achteromkijkend komt de voldoening. Je hebt een bijdrage geleverd aan de wijze waarop jouw organisatie, Defensie, een nieuwe visie om haar mensen en materieel in te zetten het beste kan benaderen. Als Defensie de *Comprehensive Approach* en de *Effects-Based Approach to Operations* omarmt, wat betekent dat dan voor de organisatie? Welke consequenties heeft effectmeting voor een organisatie als Defensie en het product dat zij levert? Ook Defensie wordt afgerekend op prestaties. Zeker in tijden van krimpende budgetten. Het beschikbare geld moet goed worden besteed. Om dat te kunnen vaststellen moet men moeten kunnen zien wat er is gebeurd, waarom, wat het heeft opgeleverd en wat het heeft gekost. Het proces dient daarom voldoende transparant te zijn.

Als ik naar de praktijk van EBAO kijk, dan rijst de vraag in hoeverre die prestaties vanuit EBAO worden geleverd te danken zijn aan de eigen activiteiten of dat er ook sprake is van inmenging van activiteiten van andere spelers. Ofwel hoe transparant is het proces eigenlijk? Defensie is niet de enige die aan de langebaan zwemtocht mee doet. Er zijn er meer die in het water liggen en eigenlijk zwemt iedereen zijn eigen wedstrijd. Maar in plaats dat iedereen zijn eigen wedstrijd zwemt, zou het wellicht een goed idee zijn om er geen wedstrijd van te maken. Geen wedstrijd meer maar een prestatietocht die met elkaar wordt afgelegd, na afspraken te hebben gemaakt over hoe de tocht het best kan worden aangepakt. Bijvoorbeeld door niet tegen elkaar op te zwemmen of elkaar weg te duwen, maar om beurt kopwerk te verrichten. Ik denk dat het dan mogelijk moet zijn om een grotere afstand af te leggen met minder moeite. Aan de andere kant moet ik wel realistisch blijven. Het wedstrijdelement zit nu eenmaal in de mens. Wij willen graag onze krachten meten met anderen en hebben vooral eigen ideeën over de wijze waarop bijvoorbeeld een zwemtocht het beste kan worden aangepakt: verdelen we onze krachten zodat de grootst mogelijke afstand kan worden afgelegd door bijvoorbeeld duidelijke afspraken te maken met andere

deelnemers of vragen we de wedstrijdleiding om de eindstreep een stuk dichterbij te leggen, als de deelnemers aan de zwemtocht moe beginnen te worden? Duidelijk is in ieder geval wel dat dit soort zwemtochten zich in de naaste toekomst vaker zullen voordoen. De aanpak van die nieuwe tocht zal afhangen van wat de laatste heeft opgeleverd ten aanzien van input, throughput, output en outcome. Dit proefschrift hoopt daar een bijdrage aan te leveren.

Langebaanwedstrijden zijn niet altijd 'mijn ding' geweest, maar zijn wel vormend gebleken. Het heeft me geleerd om af te zien, te weten wie je wel en wie je beter niet kan vertrouwen en bewust de voldoening van de voltooiing te beleven. De mensen die vanaf de kant mijn tocht hebben bekeken en mij hebben aangemoedigd, geven inderdaad een warm gevoel. Je legt de tocht niet helemaal alleen af en het is goed om je dat als promovendus te beseffen.

Leiderdorp, augustus 2013

Willem Klumper

