

MENSENWERK IN EEN GEWELDSORGANISATIE

Position Paper | Rondetafelgesprek VCD 12-06-2025

Dr. Tine Molendijk

Dr. Tine Molendijk, cultureel antropoloog, is gespecialiseerd in de menselijke beleving in oorlog en militaire operaties. Haar onderzoek richt zich op geweld, politieke praktijken en maatschappelijke percepties rondom de krijgsmacht, militaire cultuur, ethiek, post-traumatische stressstoornis en morele verwonding. Zij is verbonden aan de Faculteit Militaire Wetenschappen, Nederlandse Defensie Academie & CICAM, Radboud Universiteit.

De inhoud van dit paper vertegenwoordigt de opvattingen van de auteur, en weerspiegelt niet noodzakelijkerwijs die van de organisaties waarmee zij is verbonden.

Dit rondetafelgesprek vindt plaats naar aanleiding van de brief van de staatssecretaris van Defensie van 24 maart 2025 over de ‘Toekomst van de krijgsmacht’.¹ De keuze om duidelijke richtingen te formuleren in plaats van te vervallen in voorzichtige compromissen of gefragmenteerde beleidsaanpassingen getuigt van de noodzakelijke daadkracht, gezien de aard en omvang van de uitdagingen waarvoor Defensie zich gesteld ziet. Ook wordt terecht gesteld dat het vullen van de schaalbare krijgsmacht niet louter als een kwantitatieve opgave wordt gepresenteerd, maar wordt erkend als een ‘kwalitatieve’ en zelfs ‘paradigmatische’ verandering.

Twee overwegingen. Als eerst valt in positieve zin op dat de maatregelen niet vervallen tot reflexmatige maar onhoudbare tegenstellingen, zoals die tussen operationele inzetbaarheid (hoofdtak 1) en inclusie. In plaats daarvan wordt inclusie erkend als een noodzakelijke voorwaarde voor effectieve inzetbaarheid. Deze integrale – in plaats van polariserende – benadering kan zo bijdragen aan zowel de werving van personeel als het behoud van het diverse personeel dat er al is,² en bovendien aan het bredere maatschappelijk draagvlak voor de krijgsmacht.

Als tweede overweging: in de brief wordt begrijpelijkerwijs gesteld dat defensiebrede oplossingen de voorkeur genieten boven maatwerk per krijgsmachtonderdeel. Wel vraagt dit om zorgvuldigheid. Enerzijds schuilt er een risico in een te generieke benadering. Een veelgehoorde vertrekreden onder vertrekkende militairen is de ‘combinatie tussen werk/reistijd en thuis’, en vrouwelijke militairen – met name moeders – noemen specifiek als zorgbehoefte ‘maatwerk en ondersteuning vanuit de organisatie’.³ Anderzijds kunnen de voorgestelde maatregelen juist bijdragen aan het wegnemen van een andere veelgehoorde vertrekreden, namelijk de ‘wijze waarop de organisatie wordt bestuurd’, bestaande uit onder meer frustratie over ‘trage besluitvorming en uitvoering’, het ‘verschil tussen besluitvorming aan de top en de uitvoerbaarheid op de werkvloer’, en een ‘gebrek aan erkenning en waardering’. Juist deze knelpunten zouden in positieve zin geraakt kunnen worden

¹ Kamerbrief 33 763, nr. 161.

² Maliepaard, E., Buijs, op den T. P., & Moelker, R. (2025). *Zorgbehoeften van Nederlandse veteranen: Een inventarisatie en vergelijking van ervaringen, stressoren, coping en (sociale) steun van vrouwelijke en mannelijke ISAF- en MINUSMA-veteranen* (NLDA Occasional Paper). Faculteit Militaire Wetenschappen, Nederlandse Defensie Academie.

³ Trends, Onderzoek en Statistiek (TOS), DPOD. (2024, september 16). *Monitor Mening van de Medewerker: Rapportage 1e helft 2024* (TOS-24-055). Ministerie van Defensie; Maliepaard, E., Buijs, op den T. P., & Moelker, R. (2025). *Zorgbehoeften van Nederlandse veteranen: Een inventarisatie en vergelijking van ervaringen, stressoren, coping en (sociale) steun van vrouwelijke en mannelijke ISAF- en MINUSMA-veteranen* (NLDA Occasional Paper). Faculteit Militaire Wetenschappen, Nederlandse Defensie Academie.

door de voorgestelde maatregelen, omdat zij het gevoel van zingeving en erkenning kunnen bevorderen en bureaucratische belemmeringen verminderen.

Vanuit mijn deskundigheid zijn er geen nadere inhoudelijke commentaren bij de voorgestelde maatregelen. Vraagstukken rond schaalbaarheid zijn reeds aan de orde geweest tijdens de commissievergadering van 5 juni 2025 ('NLDA, Opschaling van de Krijgsmacht'), waarnaar ik verwijs, evenals naar het daar besproken boek.⁴

De bijdrage die nu volgt is *aanvullend* van aard en richt zich op drie punten die in het huidige discours over defensiemaatregelen onderbelicht blijven:

1. Heb oog voor de politiek-maatschappelijke inbedding van de krijgsmacht
2. Erken militair werk als mensenwerk in een geweldsorganisatie
3. Durf risico's te tolereren: minder blame games, meer leren

1. Heb oog voor de politiek-maatschappelijke inbedding van de krijgsmacht

De focus ligt sterk op het organisatorische niveau in zowel de brief 'Toekomst van de krijgsmacht' als de lijst met vragen die de vaste commissie voor Defensie op 24 maart 2025 hierover aan de Staatssecretaris voorlegde. Dat is begrijpelijk, maar onvoldoende. Als het gaat over personeel – over werving, behoud en opschaling – dan gaat het over de relatie tussen krijgsmacht en samenleving. De krijgsmacht is bovendien geen gewone organisatie: zij opereert met een geweldsmonopolie in een domein waar veel op het spel staat en opereert daarom nooit in een vacuüm, maar is diep verankerd in, en afhankelijk van, een politiek-maatschappelijke context.⁵

Dit roept de vraag op: is de samenleving mentaal wel klaar voor, en bereid tot, de grote veranderingen horende bij een schaalbare krijgsmacht? Enerzijds tonen opiniepeilingen een groeiende gevoelde noodzaak van de krijgsmacht en een toenemende waardering voor militairen.⁶ Ook blijkt dat in 2025 de meeste Nederlanders uitbreiding van militaire activiteiten in eigen land en omgeving te steunen en bovendien bereid zijn meer geld aan Defensie uit te geven dan de huidige NAVO-norm van twee procent van het nationaal inkomen.⁷ Echter, dit is nog niet hetzelfde als daadwerkelijk financiële en fysieke offers brengen als samenleving en evenmin gelijk aan draagvlak voor uitzending van Nederlandse militairen naar Oekraïne, laat staan de bereidheid om zelf bij Defensie te solliciteren.⁸ De personele vulling van de krijgsmacht bleef de afgelopen vijf jaar, ondanks een lichte stijging in absolute aantallen, de afgelopen vijf jaar steken rond 83-86%, met een

⁴ Zijdeveld, H., Baudet, F., van Vark, A., Moelker, R., Dado, E., & Vuijk, R. (Eds.). (2025). *The art of scaling: Organising swift adaptation to cope with crises and war* (1st ed.). Leiden University Press.

⁵ Molendijk, T., Verkoren, W., Drogendijk, A., Elands, M., Kramer, E. H., Smit, A., & Verweij, D. (2022). Contextual dimensions of moral injury: An interdisciplinary review. *Military Psychology*, 34(6), 742-753; Molendijk, T. (2019). The role of political practices in moral injury: A study of Afghanistan veterans. *Political Psychology*, 40(2), 261-275.

⁶ Sorg, A., Wagner, W., & Onderco, M. (2025). Fighting for their country: How proximate conflict shapes citizens' attitudes. *European Journal of International Security*, 1-19; van der Schelde, A., & Kanne, P. (2025, February). Zorgen over veiligheid, vergroten draagvlak, Europees leger: Opinieonderzoek in opdracht van NOS (Rapport No. 2024/). Ipsos I&O; Clingendael Institute. (2024). *Clingendael Barometer: Europa moet meer soeverein worden*.

<https://www.clingendael.org/publication/clingendael-barometer-europa-moet-meer-soeverein-worden>

⁷ Uitbreidingen Defensie. (2025, mei 8-12). *Onderzoek in opdracht van NOS en de regionale omroepen: Houwing van Nederlanders ten opzichte van uitbreidingen bij het Ministerie van Defensie* [Rapport]. Publicatie op 15 mei.

⁸ Sorg, A., Wagner, W., & Onderco, M. (2025). Fighting for their country: How proximate conflict shapes citizens' attitudes. *European Journal of International Security*, 1-19; van der Schelde, A., & Kanne, P. (2025, February). Zorgen over veiligheid, vergroten draagvlak, Europees leger: Opinieonderzoek in opdracht van NOS (Rapport No. 2024/). Ipsos I&O; Clingendael Institute. (2024). *Clingendael Barometer: Europa moet meer soeverein worden*; Moelker, R., & Noll, J. (2025). Chapter 11. Creating support for conscription: The dilemma of scaling up human resources (pp. 219-237). In H. Zijdeveld, F. Baudet, A. van Vark, R. Moelker, E. Dado, & R. Vuijk (Eds.), *The art of scaling: Organising swift adaptation to cope with crises and war* (1st ed.). Leiden University Press.

kwalificatiegraad (en dus personele gereedheid) van circa 60-62%.⁹ Zulke vraagstukken kunnen niet uitsluitend bij de militaire organisatie worden neergelegd; het is belangrijk de blik ook op de politieke en maatschappelijke context zelf te richten.

Anders dan in sectoren als onderwijs of zorg sluit het werk van militairen, inclusief het gebruik van geweld, niet automatisch aan bij maatschappelijk breed gedeelde waarden - integendeel.¹⁰ Momenteel wordt er vaak in politiek en samenleving gedebatteerd vanuit het idee dat de krijgsmacht een humanitaire organisatie is of zou moeten zijn.¹¹ Dit leidt ertoe dat situaties snel worden gepresenteerd als schandalen, vaak met een zero-tolerance houding, of juist, in reactie daarop, worden toegedekt, waarbij beide reacties elkaar versterken.¹² Dit soort politieke reacties komt op zijn beurt voort uit (gepercipieerde) behoeften en gevoeligheden in de samenleving. Het is tegelijkertijd belangrijk te erkennen dat politiek leiderschap een rol speelt in deze maatschappelijke percepties. Zowel het vraagstuk als het antwoord erop liggen dan ook voor een groot deel in de beeldvorming en daden op het niveau van politiek en samenleving.

2. Erken militair werk als mensenwerk in een geweldsorganisatie

Het werk van militairen is mensenwerk, nota bene mensenwerk binnen een geweldsorganisatie, en zou ook als zodanig herkend en erkend moeten worden. Dat betekent allereerst dat maatregelen rondom militaire ethiek en (na)zorg geen 'luxeonderwerpen' worden in oorlogssituaties, maar noodzakelijke voorwaarden blijven voor de mentale gezondheid en duurzame inzetbaarheid van militairen de morele legitimiteit van operaties en dus de effectiviteit van operaties.¹³

Tegelijkertijd gaat dit verder dan zorg of training. Sterker, wie het vraagstuk reduceert tot alleen een kwestie van psychiatrische zorg en ethiektraining, legt alle last en verantwoordelijkheid op de schouders van de uitvoerende militair en individualiseert daarbij het vraagstuk. Erkenning van het militaire werk als mensenwerk betekent: het werkelijk humaniseren van militairen en recht doen aan de complexiteiten van frontlinie-optreden met geweld.¹⁴ De krijgsmacht bestaat niet uit helden, daders of rotte appels, maar uit mensen die mensenwerk verrichten, onder hoge druk, met veelal de beste bedoelingen, maar onvermijdelijke feilbaarheid. Dat vraagt om leiderschap en morele moed zowel binnen de krijgsmacht zelf als in de manier waarop politiek en samenleving over militairen spreken – ook en juist wanneer de spanningen oplopen, want juist dan wordt het verleidelijk om militairen eenduidig te veroordelen dan wel te verexcuseren.

Dit gaat dus ook over hoe mensen te behouden. Zonder aandacht voor behoud is alle focus op werving verspilde moeite, en vormen inclusieve wervingscampagnes loze beloftes. Behoud vereist erkenning. Zowel romantisering en heroïsering als directe kritiek en veroordeling miskennen de menselijkheid van defensiepersoneel. Realistische erkenning is niet alleen van belang voor het welzijn van het personeel zelf, maar ook voor maatschappelijk begrip van hun werk, het draagvlak voor

⁹ Ministerie van Defensie. (2024). *Stand van Defensie: Voortgang bouwen aan een toekomstbestendige krijgsmacht. Najaar 2024*. Den Haag: Ministerie van Defensie. Hoewel het aantal beroepsmilitairen en burgers tussen 2023 en 2024 met vier procent is toegenomen, blijft deze groei achter bij de stijging van het aantal arbeidsplaatsen, die in het licht van de opschalingsambities alleen maar verder zal toenemen.

¹⁰ Molendijk, T., T. Eikenaar, N. Gilhuis, & S. van der Maarel (eds.) (2025) *Handboek Moral Injury in Context: Een Wetenschappelijke Gids over Morele Verwonding voor de Praktijk*. Amsterdam: Boom.
<https://www.boomportaal.nl/boek/9789047302490>

¹¹ Molendijk, T. (2024). War Is Back in Post-Heroic Europe: Change and Continuity in the Relationship Between the Armed Forces and Society. *Armed Forces & Society*, 0095327X241281663.

¹² Klep, C. (2020, November 24). Nederlands wensdenken in de (geheime?) oorlog tegen IS. *Clingendael Spectator: Serie Conflict en Fragiele Staten*; Molendijk, T. 2023, April 5. Een database met bombardementen, zonder enige context, biedt nog geen transparantie. *De Volkskrant*. <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/opinie-een-database-met-bombardementen-zonder-enige-context-biedt-nog-geen-transparantie~bfc63be8>

¹³ Leerstoelgroep Militaire Ethiek & Leiderschap. (2025). *Visie leerstoelgroep Militaire Ethiek & Leiderschap*. Faculteit Militaire Wetenschappen, Nederlandse Defensie Academie; Molendijk, T. 2024. Morale and moral injury among Russian and Ukrainian combatants. In: M. Rothman, L. Peperkamp, S. Rietjens, eds. *Reflections on the Russia-Ukraine War*. Leiden University Press, 97–121.

¹⁴ Molendijk, T., T. Eikenaar, N. Gilhuis, & S. van der Maarel (eds.) (2025) *Handboek Moral Injury in Context: Een Wetenschappelijke Gids over Morele Verwonding voor de Praktijk*. Amsterdam: Boom.
<https://www.boomportaal.nl/boek/9789047302490>

toekomstige inzet, en bovendien een gepaste, constructieve omgang met incidenten wanneer die zich voordoen.¹⁵

3. Durf risico's te tolereren: minder blame games, meer leren

Wie mensenwerk verlangt, moet ook mensenfouten durven accepteren. In een organisatie waarvan het geweldsmonopolie de essentie vormt, waar onveilige omgevingen moeten worden opgezocht en de druk structureel hoog is, zijn incidenten simpelweg niet uit te sluiten – zeker als deze organisatie het moet doen met onvoldoende mensen, middelen en mogelijkheden. Wat wél vermijdbaar is, is een zero-tolerancehouding en een reflexmatige 'blame game' waarbij na elk incident direct schuldigen worden gezocht, nieuwe en soms contraproductieve protocollen worden opgesteld en transparantie onder druk komt te staan.¹⁶

Juist om incidenten en slachtoffers zoveel mogelijk te voorkomen, is ruimte nodig voor fouten, reflectie en leren. Mythes van 'schone oorlogen' werken hierbij averechts.¹⁷ Dat geldt ook voor zowel verguizing als heroïsering van militairen: beide vergroten de druk om foutloos te presteren, verhogen de valhoogte wanneer iets misgaat en dragen eerder bij aan het ontstaan van doofpotten dan aan openheid en verbetering. Ruimte voor menselijke imperfectie is dus geen zwaktebod maar een voorwaarde voor een lerende cultuur.¹⁸

Een grotere krijgsmacht en intensievere inzet betekent onvermijdelijk: meer risico's, meer incidenten. Daar moeten krijgsmacht, politiek en samenleving mee leren omgaan, en de ongemakkelijke aspecten daarvan onder ogen durven zien. Meer dan ooit is het noodzakelijk om militair werk werkelijk te erkennen als mensenwerk binnen een geweldsorganisatie, waarin fouten worden gemaakt, en waarin mensen kunnen sterven. De oplossing ligt niet in een rigide zero-tolerancehouding. Durf na een incident soms juist af te zien van onmiddellijke ingrepen. In ieder geval is morele moed nodig om incidenten niet automatisch als schandalen te behandelen, maar ze te erkennen als pijnlijke realiteiten van mensenwerk onder oorlogsomstandigheden, waarbij rekenschap en eventueel veroordeling nodig kan blijven, maar dan binnen een humaniserende benadering en met blijvend besef van wat geweldswerk inhoudt.¹⁹

Kortom, om ambities rondom militaire schaalbaarheid en voortzettingsvermogen waar te maken, is erkenning nodig van Defensie als politiek en maatschappelijk ingebedde organisatie, en van militair werk als moreel beladen mensenwerk. Tegelijk is voorbereiding nodig op de onvermijdelijkheid van incidenten. Alleen dan wordt een schaalbare krijgsmacht met voortzettingsvermogen mogelijk, die moreel verantwoord en maatschappelijk gedragen is, en dus toekomstbestendig.

¹⁵ Molendijk, T., T. Eikenaar, N. Gilhuis, & S. van der Maarel (eds.) (2025) Handboek Moral Injury in Context: Een Wetenschappelijke Gids over Morele Verwonding voor de Praktijk. Amsterdam: Boom.

¹⁶ van Baarle, E., & Blom-Terhell, M. (2022). The roof, the roof, the roof is on fire. *Ethics and Military Practice*, 9, 24; Molendijk, T., T. Eikenaar, N. Gilhuis, & S. van der Maarel (eds.) (2025) Handboek Moral Injury in Context: Een Wetenschappelijke Gids over Morele Verwonding voor de Praktijk. Amsterdam: Boom.

¹⁷ Klep, C. (2020, November 24). Nederlands wensdenken in de (geheime?) oorlog tegen IS. *Clingendael Spectator: Serie Conflict en Fragiele Staten*; Molendijk, T. 2023, April 5. Een database met bombardementen, zonder enige context, biedt nog geen transparantie. *De Volkskrant*. <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/opinie-een-database-met-bombardementen-zonder-enige-context-biedt-nog-geen-transparantie~bfc63be8>

¹⁸ Dekker, S. (2012). *Just Culture: Balancing Safety and Accountability* (2nd ed.). CRC Press.

¹⁹ Molendijk, T., T. Eikenaar, N. Gilhuis, & S. van der Maarel (eds.) (2025) Handboek Moral Injury in Context: Een Wetenschappelijke Gids over Morele Verwonding voor de Praktijk. Amsterdam: Boom. <https://www.boomportaal.nl/boek/9789047302490>