

Navigeren door onzekerheid

*Leiderschap in tijden van chaos, fragmentatie en
hybride dreiging*

Navigeren door onzekerheid

*Leiderschap in tijden van chaos, fragmentatie en
hybride dreiging*

Ron de Vos

Auteur : Ron de Vos

ISBN: 9789465383910

© Ron de vos december 2025

Je managet onzekerheid niet.

Je navigeert erdoorheen. Capability is je kompas.

Voorwoord

In een tijd waarin dreigingen steeds complexer, diffuser en grensoverschrijdend worden, is de vraag naar wat veiligheid eigenlijk betekent urgenter dan ooit. *Navigeren door onzekerheid: leiderschap in tijden van chaos, fragmentatie en hybride dreiging* biedt geen kant-en-klare antwoorden, maar inzichten uit de praktijk — verhalen over orde en wanorde, over systemen en mensen, over het zoeken naar richting in situaties waar logica en structuur ophouden te werken.

Tijdens mijn missies in Afghanistan leerde ik wat onzekerheid werkelijk is. Niet de onzekerheid van lawaai of wanorde, maar die van complexiteit: waar je niet meer kunt vertrouwen op protocollen of hiërarchie, en waar menselijke keuzes het verschil maken tussen vertrouwen en verval. Ik zag hoe veiligheidsstructuren, met de beste bedoelingen opgebouwd, instortten zodra legitimiteit ontbrak. Hoe internationale experts spraken over hervorming, terwijl lokale gemeenschappen simpelweg probeerden te overleven. En hoe politieagenten, met beperkte middelen maar met moed en toewijding, orde probeerden te brengen in een samenleving die haar evenwicht had verloren.

Daar, midden in die spanning tussen macht en menselijkheid, ontstond de kiem van dit boek.

Navigeren door onzekerheid is een persoonlijke zoektocht naar wat veiligheid werkelijk is — niet als systeem, maar als relatie. De lessen uit Afghanistan bleken universeel: ze gaan over leiderschap in onzekerheid, over luisteren in plaats van controleren, over nabijheid

als bron van gezag. Ze gaan over het besef dat veiligheid niet begint met regels, maar met erkenning.

Terug in Nederland ontdekte ik dat dezelfde principes gelden in onze eigen wijken en organisaties. Ook hier zien we spanningen die het vertrouwen aantasten: polarisatie, digitale dreiging, maatschappelijke onzekerheid. De context is anders, maar de kernvraag is dezelfde gebleven: hoe bouw je legitimiteit in een wereld die steeds sneller verandert?

Mijn drie missies in Afghanistan waren onderdeel van de Nederlandse bijdrage aan internationale vredes- en crisisbeheersingsoperaties — een geïntegreerde inzet van militairen, politiepersoneel en civiele experts. De basis lag in de Europese veiligheidsstrategie, die niet streeft naar een muur rond Europa, maar naar een *ring van democratieën* — stabiele, rechtvaardige staten waarin mensenrechten, veiligheid en vertrouwen hand in hand gaan.

Toen ik voor het eerst voet zette in Afghanistan, was het land in de greep van conflict en onzekerheid. De opdracht was helder: helpen bij de opbouw van een politiemacht die de samenleving kon dienen en beschermen. Maar al snel bleek dat dit niet alleen een technisch of organisatorisch vraagstuk was. Het ging om begrip — voor cultuur, waarden, rituelen en percepties van veiligheid. Duurzame verandering kan niet van buitenaf worden opgelegd; ze moet groeien van binnenuit, met respect voor geschiedenis en context.

Dat inzicht vormt de kern van dit boek. *Navigeren door onzekerheid* is niet alleen een verslag van missies, maar een reflectie op de menselijke kant van politiehervorming. Het vertelt over veerkracht,

samenwerking, en de onmisbare rol van lokaal eigenaarschap. Over wat er gebeurt wanneer idealen en realiteit elkaar ontmoeten, en over wat we daarvan kunnen leren — ook hier, in onze eigen samenleving.

De hoofdstukken volgen een reis van ervaring naar inzicht. Ze beschrijven de ontwikkeling van de Afghaanse politie, de invloed van vredesonderhandelingen, en de rol van leiderschap, legitimiteit en vertrouwen in tijden van crisis. Maar ze bieden ook een spiegel voor Nederland: hoe kunnen wij onze eigen veiligheid vernieuwen in een tijd van asymmetrische dreigingen? Hoe kunnen we, vanuit onze wijken, bedrijven en gemeenschappen, bouwen aan een nieuwe *ring van democratie* — niet rond Europa, maar binnen onze eigen samenleving?

Dit boek is geen terugblik, maar een doorreis. Een uitnodiging om na te denken over hoe we, als mensen en als veiligheid professionals, koers houden in de storm. Want misschien is dat wel de essentie van veiligheid: niet het vermijden van onzekerheid, maar het vermogen om er mens in te blijven terwijl je erdoorheen navigeert.

Ron de Vos

Haarlem, december 2025

Deel 1:

Ontwerpen en opbouwen van de Afghan National Police (ANP)

Deel 2:

Functioneren van de ANP in tijden van insurgency, angst en onzekerheid

Deel 3:

Ontwerp voor strategische re-oriëntatie van de ANP

Deel 4:

Een theoretisch kader

Deel 1

1e missie juni 2012- dec 2013

Ontwerpen en opbouwen van de Afghan National Police (ANP)

Kernvragen:

- Wat zijn de uitgangspunten en doelstellingen bij de oprichting van de ANP ?
- Welke strategische doelen worden nagestreefd met de opbouw van de ANP?
- Hoe worden deze doelen afgestemd op de lokale context en behoeften?
- Welke internationale en lokale actoren zijn betrokken bij het ontwerp en de implementatie van de ANP?

1.

Aankomst in het missiegebied.

In juni 2012 begint mijn missie in Afghanistan en land ik op Kabul International Airport (KAIA). Na een eindeloze reis stap ik vermoeid de trap af en loop een lucht in die ruikt naar stof, kerosine en hitte. Overal om me heen energievretende indrukken: een gehavende wereld met veel mensen, nog meer soldaten en overal wapens. Ik zie bergen als muren, een dor landschap. Het voelt alsof ik op de maan ben geland. Het is heel warm, ik transpireer als een malle en zoek waar ik naar toe moet. Aan de muur van de terminal hangt een groot bord met de tekst:

WELCOME TO THE LAND OF THE BRAVE.

Eerst lees ik het als een compliment voor mij. Later snap ik: die boodschap is voor de Afghanen zelf.

Ik ben hier via J&V gedetacheerd bij EUPOL — de EU-politiemissie — met de opdracht mee te bouwen aan de ANP. De basis voor mijn werk is SSR, securitysector reform. Op KAIA lijkt het paradoxaal veilig: zwaarbewapende mannen, orde door wapens. Maar zodra je door prikkeldraad en checkpoint de weg op rijdt, schuift een andere werkelijkheid in beeld.

Het is een surrealistische ervaring.

Het vliegveld gaf een relatief gevoel van veiligheid dankzij de zwaarbewapende mannen die overal schenen te zijn, maar zodra je

de prikkeldraad muren door een checkpoint verliet, werd de beschadigde, instabiele en gevaarlijke aard van het land duidelijk. Soms voelde het alsof ik in de tijd teruggereisd was: alsof ik in een jagers /verzamelaarsgemeenschap terechtgekomen was. Hoewel de context modern lijkt met wegen en huizenblokken - in de buurt van het vliegveld - leek de enige bezigheid van de mensen het verzamelen van basislevensbehoeften. Op het eerste gezicht leek de wereld om me heen uitsluitend uit enorme tegenstellingen te bestaan. De ongelooflijke armoede in een wereld die alleen uit stof lijkt te bestaan, te midden van een vuilnisbelt van een westerse productiemaatschappij. Oude computers aan de kant van de weg dienen als stoelen voor verminkte en bedelende Afghanen, terwijl onderdelen van fietsen aan stukken hout zijn bevestigd en zijn omgebouwd tot fruitkarren. In deze chaotische bewegingen kronkelen stromen van opgelapte auto's door de kuilen van de wegen, zonder enige structuur; verkeer komt van links en rechts en rijdt recht op elkaar af, omringd door geknutselde fietsen, karren en wagentjes waar halve mensen bedelend heen en weer schuiven. Van milieueisen of APK heeft niemand gehoord; de uitlaatgassen zijn extreem vervuילend. Als je omhoogkijkt, zie je een smerige bruine damp als een deken over de stad hangen.

Aan de kant van deze wegen staan kinderen in lompen en op versleten slippers, met hun duim tegen hun mond als teken dat ze dorst hebben, bedelend om water. Op hun rug dragen ze grote plastic zakken om flessen in te verzamelen. Eerst dacht ik nog dat dit misschien een EU-project was in het kader van duurzaamheid en milieu, maar de Afghanen verzamelden plastic flessen als brandstof voor de winter. Ze verbranden deze flessen daadwerkelijk om te koken. Rondom hen zijn stalletjes of uit zand of klei opgetrokken

huizen (quala's) waar mannen op kleden gehurkt zitten en wachten op kopers. Quala's zijn huizen die gebouwd worden door eerst een groot gat te graven. De uitgegraven grond wordt gebruikt om in een mal met wat water een soort baksteen te maken, te drogen en dan wordt een muurtje gestapeld rondom het uitgegraven gat in de grond. Zo ontstaat snel een huis, waar met planken een golfplaten dak overheen wordt gebouwd. Het is relatief goedkoop en snel te maken, maar in de winter met sneeuw en regen verdwijnt het ook snel, omdat de slagregens en sneeuw de zandstenen langzaam oplossen.

De quala's worden tegen de berghelling gebouwd, met een klein rotspad ertussen, waar in de gootjes van de rotsen afvalwater naar beneden loopt.

Het is een samenleving met veel bezigheid. Ik probeer het systeem van de samenleving te ontdekken, maar zie het niet. Ik herinner me mijn kindertijd in Amsterdam, toen ik naar de kleuterschool liep en mijn moeder me op dreigende toon steeds vertelde dat ik op de stoep moest blijven lopen, en ik op een gegeven moment het systeem van mijn leven kon beschrijven. Naast ons huis woonde de dokter, op de hoek met de volgende straat was de bakker, daar kochten we brood voor het ontbijt en de lunch, daar tegenover de groenteman en de slager, dat aten we in de avond. Ik zie hier van alles, maar herken helemaal niets. Ik zie het vlees van geslachte dieren hangt aan rekken te drogen, en in karren ligt opgestapeld fruit onder parasols in de schaduw. Het zand is onder het vlees door het druipende bloed en vet zwart en smerig geworden. Zo nu en dan gooit een man water over het fruit om het 'vers' te houden. Op basis van mijn beeld en herinnering hoe het was in mijn kindertijd, heb ik onmiddellijk een menig en oordeel over deze groenteman en slager.

In deze kakofonie van bewegingen in stof staan op bepaalde afstanden groen geüniformeerde Afghanen met Kalasnikovs. Met een lap voor hun mond, tegen de achtergrond van een Ford pick-up met een op de straat gericht machinegeweer of een rek vol RPG's, vormen ze checkpoints. Ook dit functioneren berust op een mechanisme dat ik niet begrijp. Ze kijken naar de bewegende auto's en sommige worden met een kort handgebaar naar een plek verwezen. Zo worden potentiële zelfmoordterroristen of transporteurs van explosieven ontdekt; soms gaat dat mis. Behalve de ANP en de bedelaars kijkt niemand elkaar aan. Niet opvallen is het basisprincipe van overleven. Je kijkt niemand in de ogen. Dat is vragen om moeilijkheden.

Kabul heeft een zeer bijzonder straatbeeld met enorme tegenstellingen. Er zijn 'moderne' westerse wegen, geflankeerd door blast walls met prikkeldraad. Geüniformeerde Afghanen met AK47's bewaken de ingangen naar de gebouwen erachter. De Afghaanse wegen, niets meer dan karrensporen, kronkelen door woonwijken met quala's en golfplaten optrekjes. Daar zitten Afghanen in groepjes bij elkaar, stoken een vuurtje, koken thee in hun versleten lompjes. Het is een samenleving die goed voor elkaar zorgt; de verminkte bedelaars, kinderen die de plastic brandstof zoeken en de kinderen met schooltassen op hun rug onderweg naar school horen allemaal bij elkaar. Ik zag mensen aan de kant van de weg gehurkt zitten, zware handarbeid verrichtend voor weinig geld. Mensen zitten bijeen op stukken karton, slapen onder vrachtwagens, hakken wat hout.

Kabul kent verschillende gemeenschappen. De verschillen zijn er heel erg groot. Als je een paar straten verder rijdt bestaan de quala's