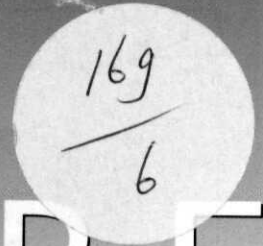




MS2



MILITAIRE SPECTATOR



**Voedselveiligheid onder
operationele omstandigheden**

(zie blz. 305)



UITGAVE

Koninklijke Vereniging ter
Beoefening van de Krijgswetenschap
E-mailadres: m.d.haas@mindef.nl

Secretaris: I.M. de Jong
majoor der intendance
p/a Ledenadministratie
Telefoon (070) 318 72 79

Ledenadministratie:
Instituut Defensie Leergangen
mw. E.M. de Haas-De Ruijter
Postbus 20701, 2500 ES Den Haag

HOOFDREDACTEUR

prof. J.M.J. Bosch
brigade-generaal der cavalerie
p/a Inst. Defensie Leergangen MPC 58B
Postbus 20701, 2500 ES Den Haag
Telefoon (015) 215 27 20

ADJ. HOOFDREDACTEUR

H. Emmens
commodore Koninklijke Luchtmacht

REDACTEUREN

drs. P.J.E.J. van den Aker
kolonel der cavalerie
drs. P.H. Kamphuis
hoofd Sectie Militaire Geschiedenis KL
F.H. Meulman
kolonel Koninklijke Luchtmacht
drs. J. Terpstra
kolonel van de militair psychologische
en sociologische dienst
ir. R.G. Tieskens
luitenant-kolonel van de technische staf

BUREAUREDACTIE/PRODUCTIE

mw. drs. A. Kool
p/a hoofdredacteur
Telefoon (015) 215 27 20

ABONNEMENTEN

binnenland: € 20 (± f 44,-),
studenten € 12 (± f 26,-)
buitenland: € 25 (± f 55,-)

ADVERTENTIES

CET Reclame & Publiciteit
Telefoon (0497) 53 15 31

DRUK

Drukkerij Giethoorn Ten Brink
Vormgeving: Trend-Set Snelzet bv
ISSN 0026-3869

NADruk VERBODEN

Foto omslag: Mobiele veldkeuken in vol bedrijf
(Bron: Instructiegroep OClog)

JAARGANG 169 NUMMER 6 2000



MILITAIRE SPECTATOR

- 302** Editoriaal:
Grensbenadering
- 304** Mededelingen
- 305** D.J. Krijger:
Voedselveiligheid onder operationele omstandigheden
- 313** G.J.A. van Tintelen:
De samenhang tussen werving, selectie en opleiding
- 322** L. Wecke:
Media en de publieke opinie over Kosovo
- 341** P.L.E.M. Everts:
Onbedoelde effecten van een krimpende krijgsmacht
- 349** Antwoord op meningen van anderen
- 349** Boeken
- 351** Samenvattingen/Summaries

Grensbenadering

*God and the soldier we adore...
in times of crisis, not before!*

Elders in deze *Militaire Spectator* vindt u een artikel van D.J. Krijger, die terecht begrip vraagt voor voedselveiligheid onder operationele omstandigheden. Immers, aandacht voor de veiligheid van het personeel op de werkplek wordt in veel landen in toenemende mate wettelijk en daarmee dwingend voorgeschreven. De goede bedoelingen van de wetgever maken regelmatig dat beperkingen worden opgelegd aan werkegevers en dus ook aan Defensie. Maar hoever kan men daarbij gaan zonder – direct of indirect – de militaire effectiviteit te schaden? Dit editoriaal beoogt grenzen van wet- en regelgeving in relatie tot militaire effectiviteit af te tasten.

In 1999 werd in de omgeving van Nederlandse troepen in Kosovo in lucht en bodem een geringe mate van asbestverontreiniging geconstateerd. De gemeten asbestwaarden lagen iets boven de Nederlandse norm, die ongeveer honderd keer strenger is dan de Europese. De publieke opinie noopte nationale bestuurders tot actie en het Defensie Crisis Beheersings-

centrum (DCBC) reageerde vastberaden: het Geniehulpbataljon moest zijn humanitaire hulpoperatie staken en verhuisde tijdelijk naar een milieu-veilige omgeving in Macedonië, terwijl het besmette materieel werd schoongemaakt en de rode Kosovaarse aarde werd afgedekt met steenslag en werd besproeid met zogenaamde canauba-was.

De schoonmaakactie duurde in totaal ongeveer zes weken, kostte veel geld en circa 40.000 mensdagen werk. Het Duitse geniebataljon nam het operationele handwerk in de tussentijd over. Daarna deed onder KFOR-militairen het grapje de ronde dat als je de Nederlanders uit Orahovac weg wilde hebben, je eenvoudigweg het gerucht moest verspreiden dat er asbest lag.

Het is vanuit het oogpunt van personeelszorg een goede zaak dat wetten en regels op het gebied van milieu en arbeidsomstandigheden ook van toepassing zijn op militairen. Defensie heeft in dit kader met steun van VROM een Defensie Milieu Beleidsplan opgesteld, waarin onder andere is aangegeven dat de krijgsmachtdelen in 2003 dienen te beschikken over een certificeerbaar milieuzorgsysteem.

Natuurlijk is dit een loffelijk streven. In normale situaties dienen in het algemeen gesproken kosten noch moeite gespaard te worden om de arbeidsomstandigheden van het personeel te optimaliseren. Maar, nogmaals, hoever moet je in deze – overigens uitermate complexe – materie gaan? Dat dergelijke wetten en regels moeten gelden in kazernesituaties in volle vreedstijd in Nederland zal niemand bestrijden. Maar moeten ze ook onverkort gelden bij oefeningen?

En wat te doen bij inzet bij multinationale vredesoperaties? Moet het bijvoorbeeld zo zijn dat een zich ontplooiende multinationale brigade opmarcheert en dat de Nederlandse eenheden van die brigade vooraf worden gegaan door personeel in witte pakken, dat tussen de mijnen en ongesprongen projectielen op zoek gaat naar al dan niet miniscule besmettingshaarden, terwijl de kogels je ook nog eens om de oren kunnen vliegen? En moeten commandanten voorafgaande aan zo'n actie ontheffing vragen van het rijtijdenbesluit? Natuurlijk moeten er bij oefeningen sanitaire voorzieningen worden getroffen. Betekent dit echter ook dat commando's dus altijd bij oefeningen een mobiel toilet moeten

meezeulen, ook als ze niet gezien mogen worden? Moeten de nationale regels van de Warenwet en de daarvan afgeleide Algemene Maatregelen van Bestuur ook voor de veldkeukens in Kosovo gelden?

Welke risico's mag het personeel tijdens inzet lopen en hoe groot mag de spagaat zijn die een commandant moet maken bij zijn parallelle afweging tussen aanvaardbare risico's voor zijn personeel, het voldoen aan zijn opdracht, het behouden van internationale geloofwaardigheid en het in acht blijven nemen van de nationale en internationale wet- en regelgeving? Hoe ver mag hij gaan met zijn eigen interpretatie van de soms bureaucratistische (sic!) regels? En in welke mate worden zijn *on-the-spot* beslissingen ook achteraf gesteund door zijn superieuren in het veilige Nederland?

Waar gelden nu welke regels en wie heeft de bevoegdheid te beslissen of en in welke mate van dergelijke regels kan en mag worden afgeweken?

Vroeger was het gebruikelijk dat voor dergelijke wet- en regelgeving bijna standaard een uitzondering werd gemaakt voor Defensie. Dat dit tegenwoordig afhankelijk gemaakt wordt van de situatie en per wet of regelgeving dient te worden bezien, kunnen wij ons ook nog voorstellen. Maar inmiddels is het *trendy* geworden om de uniciteit van het militaire beroep stelselmatig te ontkennen en Defensie te beschouwen als een 'normaal' departement. Deze kwalificatie rechtvaardigt dan kennelijk milieu- en arbobeleid zoals hiervoor vermeld.

'Eén gek kan meer vragen dan honderd wijzen kunnen beantwoorden' is in dit geval niet de doodoener waar we als redactie op zitten te wachten. We realiseren ons echter ook dat de antwoorden op bovenstaande vragen en prikkelende opmerkingen niet altijd even gemakkelijk zijn te geven. De vragen zijn 'uit het militaire leven gegrepen'; veel commandanten worstelen met dit probleem. Deze vragen zijn bedoeld om tot nadenken te stemmen over de grenzen van nationale wet- en regelgeving bij de uitoefening van het militaire beroep in situaties waarbij het er om gaat in (vaak internationale) crisissituaties en onder tijdsdruk maximaal militair effectief te zijn. Dit soort situaties dient bij het ontwerpen van

wet- en regelgeving te zijn voorzien, zodat in die zelfde regelgeving ook de uitzonderingen daarop kunnen worden beschreven. Internationale (in ieder geval Europese!) harmonisatie van wet- en regelgeving is eveneens vereist. Bewindslieden en beleidsmedewerkers van Defensie dienen in dit voortraject van wet- en regelgeving op deze aspecten meer dan in het recente verleden gespist te zijn, opdat militaire commandanten zich beter kunnen voorbereiden op besluitvorming in crisissituaties, en zo beter in staat zijn tot een zorgvuldige afweging van belangen ter plekke te komen. Hierdoor staan zij sterker bij een eventuele toetsing achteraf en is tevens de zo dringende noodzakelijke rechtzekerheid voor het personeel bij inzet gewaarborgd.

Militairen en overig Defensiepersoneel kunnen veel, maar soms is er hulp nodig van anderen: een vooruitziende blik bij het ontwerpen van beleid, wet- en regelgeving (ook toepasbaar in crisissituaties), het zorgvuldig invullen van de noodzakelijke randvoorwaarden (personeel, materieel en financiën), oog voor feitelijke omstandigheden en ten slotte garanties voor militaire effectiviteit. Opdat wij dit niet vergeten!

Mededelingen



De Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap nodigt leden en belangstellenden uit voor een bijeenkomst over het:

'1 (NL) Geniehulpbataljon KFOR in Kosovo'

Onmiddellijk na de beëindiging van de luchtbombardementen trokken grondtroepen Kosovo binnen. In het kielzog van de gevechtsheden volgde 1 (NL) Geniehulpbataljon KFOR. Deze eenheid was samengesteld uit reguliere genie-, infanterie-, bevo/transport- en verbindingsdiensteenheden en was belast met het verlenen van humanitaire hulp in het gebied van de multi-nationale Brigade Zuid. Bij het uitvoeren van de werkzaamheden werd intensief samengewerkt met NGO's uit diverse landen. Over deze en vele andere aspecten van deze samengestelde eenheid spreken de voormalige bataljonscommandant en zijn plaatsvervanger:

kolonel K. Gijsbers en luitenant-kolonel G.J. Broeks

De bijeenkomst vindt plaats op:

donderdag 15 juni 2000

Koninklijke Militaire Academie (aula), Kasteelplein 10, Breda

Vanaf 19.30 uur is de zaal open. De bijeenkomst begint om 20.00 uur.

Gaarne aanmelden tijdens kantooruren: 076-5273209.

Na afloop van de lezing vindt op de KMA de jaarlijkse algemene ledenvergadering plaats.

Tijdens deze ledenvergadering zal de voorzitter van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap, genmajmarns b.d. mr. drs. C. Homan, de voorzittershamer overdragen aan genmaj KLu D. Starink.

Aankondiging

Symposium 'Human in Command in peace support operations'

Vredesondersteunende operaties stellen hoge eisen aan militairen in het algemeen en aan hun commandanten in het bijzonder. Militaire commandanten worden voor, tijdens en na de missie geconfronteerd met veel verschillende taken en problemen waarop zij adequaat moeten kunnen reageren om de missie te laten slagen. Zo moeten zij hun personeel zodanig voorbereiden en motiveren dat zij goed kunnen omgaan met gevaarlijke situaties, maar ook met situaties waarin het erg rustig is en achteloosheid op de loer ligt. Verder is het kunnen omgaan met de media en met politiek gevoelige aspecten van de missie van belang. Daarnaast wordt van commandanten verwacht dat ze steeds meer én intensiever kunnen samenwerken en onderhandelen met allerlei soorten partijen in het uitzendgebied. Uit onderzoek en ervaringen van commandanten komt dan ook telkens weer naar voren hoe belangrijk de menselijke factor in dergelijke situaties is voor het behalen van succes.

Deze aspecten vormen de basis voor het symposium 'Human in Command in peace support operations' dat op **8 juni 2000** in de **Aula** op de **Koninklijke Militaire Academie** in Breda wordt gehouden. KMA, ILMA, TNO/TM en kvbk zijn bij deze dag betrokken. Op het symposium zal een keur van sprekers hun visie op het leidinggeven onder moeilijke omstandigheden toelichten, onder wie: luitenant-generaal Van Baal, generaal-majoor Spacie bd (UK) en prof. Winslow (Canada). Ook zullen recente bevindingen en ervaringen op dit terrein de revue passeren. Het sluitstuk van de dag vormt de presentatie van generaal Jackson, voormalig commandant van KFOR. Dit symposium is met name bedoeld voor (toekomstige) commandanten van alle krijgsmachtdelen. U kunt zich per e-mail aanmelden bij mevrouw J. Jacobs, onder vermelding van naam en adres. E-mail: JA.Jacobs@mindef.nl

Voedselveiligheid onder operationele omstandigheden

D.J. Krijger – majoor der intendance*

Overste Vechtjas zat peinzend in zijn high-tech commandovoertuig. Dat het in het leven wel eens tegen kon zitten wist hij vanuit zijn langdurige militaire loopbaan en de vele functies die hij met succes had doorlopen. Maar dat het zo mis kon gaan, juist op dit cruciale moment van de strijd! Nog geen drie dagen geleden had hij van de brigadecommandant persoonlijk de opdracht gekregen met zijn elite-eenheid als speerpunt van de tegenaanval te fungeren. Hij had de opdracht in alle kalmte aanvaard, hoewel hij wist dat het een grote eer en een nog grotere beloning was voor hem en zijn eenheid. Misschien was dit wel die ene aanzet voor zijn felbegeerde bevordering tot kolonel...

Hij had in het verzamelgebied een 'bijzonder bataljonsappel' ingelast en zijn door de oorlog vermoeide mannen toegesproken met een pep-talk zoals alleen hij dat kon. Tevens kreeg de keukengroep de opdracht nog eenmaal één van hun fameuze maaltijden te bereiden ter ondersteuning van het moreel van de troep.

Ja, en met die maaltijd was alle ellende begonnen. Kennelijk had er in één van de gerechten een bijzonder agressieve bacterie gezeten. Uit het rapport van de bataljonsarts las hij dat van de 224 personen er 76 ernstig ziek waren, waarvan 14 in

direct levensgevaar. De rest zat meer op het toilet dan op hun post. Zijn eenheid zou nog dagen zo niet weken niet-inzetbaar zijn. Terwijl hij zich afvroeg hoe dit allemaal zo had kunnen gebeuren, voelde hij weer die onstuitbare aandrang om naar die ellendige Dixi¹ te rennen. Tevens had hij zo'n 'bruin voor gevoel' dat hij die bevordering ook wel meteen kon doorspoelen...

Fictie?

Natuurlijk is bovenstaand verhaal fictief, maar het beschrijft wel degelijk een situatie die onder operationele omstandigheden zou kunnen voorkomen. Let wel, ik beschrijf hier niet een oefening, maar een situatie waarin een eenheid al dagenlang is ingezet onder gevechtsomstandigheden. Er is slaapgebrek, mensen zijn vermoeid, er zijn gewonden, soldaten hebben kameraden verloren en de kans is groot dat het merendeel van de militairen traumatische ervaringen heeft opgedaan. Het gevolg is een verminderde weerstand, waardoor mensen extra gevoelig zijn voor infecties met bijvoorbeeld de salmonella- of listeriabacterie.

Om zo'n eenheid operationeel inzetbaar te houden, moet men bijzonder alert zijn op de voedselveiligheid. En in het kader van *train as you fight* moet dit aspect ook tijdens onze oefeningen, als voorbereiding op de operationele taak, de noodzakelijke aandacht krijgen.

¹ Mobiel toilet.

Voedselveiligheid

Wettelijke bepalingen

Behalve het operationele belang zijn er ook wetten die dwingend voorschrijven aandacht te besteden aan voedselveiligheid. Deze wetten maken deel uit van een groeiend aantal civiele wet- en regelgevingen die steeds meer van invloed zijn op het optreden van de krijgsmacht. Vooral binnen het logistieke functiegebied is dit duidelijk merkbaar. De voedselbehandeling valt binnen dit functiegebied.

Een belangrijke wet in deze is de Warenwet. Deze stelt met een aantal Algemene Maatregelen van Bestuur (AMVB's) criteria aan de voedselbehandeling. Een van deze AMVB's is de Warenwetregeling Hygiëne van levensmiddelen. Deze regeling stelt eisen aan bedrijven die voedsel en dranken (dus ook water!) behandelen. De eisen richten zich onder meer op hygiënemaatregelen, de bedrijfsruimte waarin wordt gewerkt, de opleiding van het personeel, het te gebruiken materiaal en de te volgen procedures.

Daarnaast schrijft deze regeling voor dat er gewerkt moet worden conform de principes van het HACCP-systeem. Dit kwaliteitsborgingssysteem luidt naar de naam *Hazard Analysis Critical Control Points*. De Hazard Analysis heeft als doel alle gevaren te onderkennen en te benoemen in het voedselbehandelproces van inkoop tot en met de verstrekking aan de consument. Te denken valt hierbij aan de besmetting en/of verontreiniging van

* De auteur is werkzaam als stafofficier bij de afdeling Externe Plannen van het Opleidingscentrum Logistiek te Bussum.

voedsel en dranken met microbiologische organismen (schadelijke bacteriën) of chemische en fysische elementen (resten van reinigingsmiddelen, gifstoffen, metaal- en glas-splinters, en dergelijke).

Vervolgens dienen dergelijke gevaren te worden beheerst op van tevoren vastgelegde kritische controlepunten (de CCP's). De bewaarduur en bewaar-temperatuur zijn voorbeelden van CCP's bij de opslag van voedsel. De gebruikte schoonmaakmiddelen en -methodes zijn belangrijke CCP's bij het reinigen van keukens, keuken-apparatuur en transportgemellen.

Praktijkvoorbeelden

Medio 1999 speelde het 'kip-schandaal' in België. Hierbij was sprake van met dioxine vergiftigd kippen-vlees. Het kankerverwekkende dioxine was in het vlees terechtgekomen via besmet kippenvoer. De gevolgen voor die branche waren en zijn enorm en de financiële schade belooft miljarden euro's. Was het HACCP-systeem consequent toegepast, dan was dit nooit zo ver gekomen. Immers, dit systeem borgt de veiligheid van voedsel van inkoop tot verstrekking aan de consument. In dit geval was bij een goede procesbeheersing, door middel van een controle op het kippen-voer, de besmetting al in een vroeg stadium aan het licht gekomen.

Een voorval waarbij in dat zelfde jaar de krijgsmacht in de publiciteit kwam, deed zich voor aan boord van de Hr. Ms. Abraham van der Hulst. Door een ernstig geval van voedselvergiftiging raakten 69 opvarenden ziek. Het schip moest noodgedwongen naar een haven en was hierdoor dagenlang niet meer operationeel inzetbaar.

Oorsprong van HACCP

HACCP ontstond in de jaren zestig, en werd in de Verenigde Staten ontwikkeld voor het vervaardigen van munitieartikelen. Er gebeurden namelijk extreem veel 'bedrijfsongevallen' bij



Afb. 1 Voedselvoorbereiding in de mobiele veldkeuken

(Bron: instructiegroep OCllog)

de productie van munitie. HACCP bleek een succesvol middel om de veiligheid te borgen. Men bracht namelijk alle gevaren in kaart die tijdens het gehele behandelproces konden ontstaan. Vervolgens werden aan de hand van deze gevarenanalyse tegenmaatregelen genomen.

De relatie tussen HACCP en voedsel dan wel water werd tot stand gebracht door de NASA, die het systeem met succes toepaste in de ruimtevaart. Dit systeem voorkwam dat astronauten aan boord van de Apollo ziek werden als gevolg van onveilig voedsel en water.

De HACCP-benadering van 'preventie door procesbeheersing' bleek een succesvolle strategie. De Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) gaf haar goedkeuring aan het systeem, nam het over in haar richtlijnen en paste het vervolgens met succes toe in haar voedselhulpprogramma's.

Vanaf dat moment was het HACCP-systeem een begrip geworden en onverbreekelijk verbonden met veilig voedsel en water. In 1993 werd het HACCP-systeem overgenomen in een Europese richtlijn, waarna het in december

1995 werd opgenomen in de Nederlandse Warenwetregeling Hygiëne van levensmiddelen.

HACCP binnen Defensie

In 1996 begon Defensie het HACCP-systeem binnen de keukens van schepen en kazernes te gebruiken. Inmiddels is het nodige gedaan om de kwaliteit van deze keukens (investeringen ten behoeve van infrastructuur, scholing van personeel en dergelijke) te verbeteren. Ook is de Hygiëncode voor Defensie (vs 10-113) ontwikkeld. Hierin staat het voedselveiligheidssysteem van Defensie beschreven.

Dat deze implementatie geen eenvoudige zaak is blijkt wel uit steekproeven die in 1999 in diverse keukens zijn genomen. In meer dan vijftig procent van de gevallen bleek er niet aan de wet te worden/zijn voldaan. Het zal dus nog de nodige energie (en financiële middelen) kosten voordat men op het vereiste niveau zit.

Overheidscontrole

De Inspectie Gezondheidsbescher-

ming, Waren en Veterinaire Zaken (Inspectie w&v) heeft als belangrijkste taak het controleren en bevorderen van naleving van voorschriften voor eet- en drinkwaren, consumentenartikelen en veterinaire zaken. De controleurs van de Inspectie w&v zijn bijzonder opsporingsambtenaar en zijn bevoegd bedrijven binnen te gaan en monsters te nemen. Defensie wordt in deze context gezien als bedrijf en ze is daardoor onderhavig aan de controles van de Inspectie w&v.

Naast basistoezicht (hoe is het gesteld met de algemene hygiëne, infrastructuur, materieel, persoonlijke hygiëne, enzovoorts) richt de aandacht zich

sinds de HACCP-verplichting ook op systeemtoezicht. Hierbij wordt nagegaan hoe de voedselveiligheid binnen het voedselbehandelproces systematisch en aantoonbaar wordt beheerst. De sancties die de Inspectie w&v kan opleggen variëren van waarschuwingen en boetes tot sluiting van locaties. Bij Defensie krijgt in voorkomend geval de verantwoordelijke commandant de sanctie opgelegd. Verantwoordelijke commandanten voor het voedselbehandelproces zijn bijvoorbeeld: garnizoenscommandanten, commandanten van een schip, bataljons- en squadroncommandanten of commandanten van een zelfstandige compagnie.

Praktijkvoorbeelden

Vorig jaar werd op de Frederik-kazerne te Den Haag een boete uitgedeeld van f 5000. Na enkele waarschuwingen van de Inspectie w&v waren de nodige infrastructuurele aanpassingen nog niet uitgevoerd. Door de bouw en inrichting van de keuken werd het personeel namelijk gedwongen het vuil af te voeren via de 'schone ruimtes'. De Inspectie constateerde dat hierdoor kruisbesmetting kon ontstaan.

Ook de marine kreeg te maken met de Inspectie w&v. Zo kreeg de commandant van de mijnenjager de Hr. Ms. Hellevoetsluis een boete opgelegd van f 5000. Tijdens een inspectie was namelijk gebleken dat de bemanning de temperatuur van de bederfelijke waar niet zorgvuldig controleerde en registreerde. Door onzorgvuldige omgang met temperaturen kan er gevaarlijke bacteriegroei in levensmiddelen ontstaan.

Studie HACCP te velde

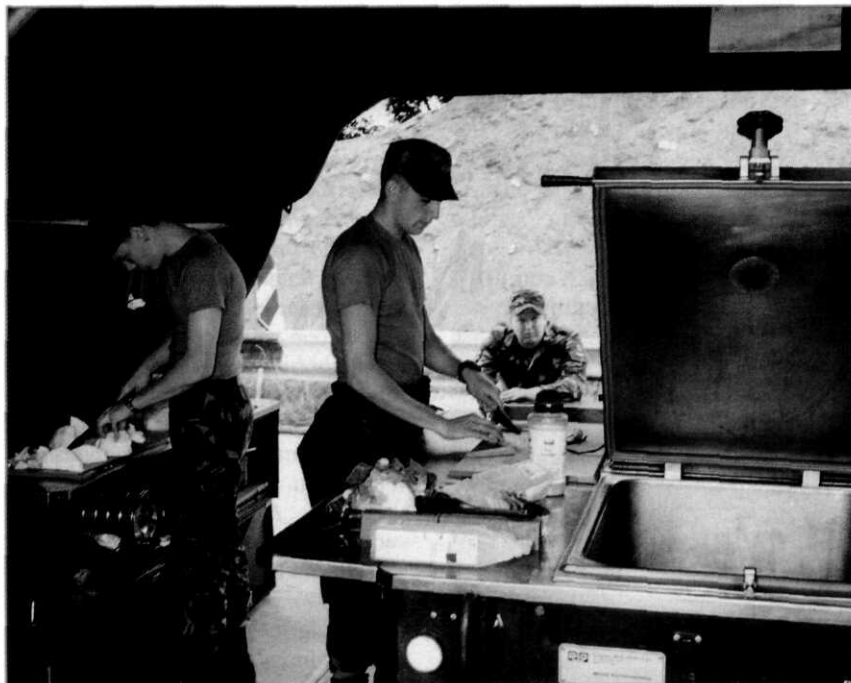
Geldt deze wetgeving nu ook voor de voedselbehandeling te velde, en welke consequenties zal dit hebben? Reeds vanaf het prille moment dat Defensie zich over de bewuste regelgeving boog, bestond deze vraag. In 1996 werd een HACCP te velde-werkverband opgericht. Door onder meer te weinig steun vanuit de organisatie werd dit werkverband, zonder dat het echt resultaat had opgeleverd, weer ontbonden.

Uiteindelijk besloot de Landmacht-staf in 1998 om de toepasbaarheid van HACCP te velde te laten onderzoeken. De opdracht voor deze studie werd gegeven aan een werkverband van materiedeskundigen, onder voorzitterschap van de afdeling Externe Plannen/OCLOG² van de Koninklijke Landmacht.

Bij de studie werd de volgende aanpak toegepast: breng ten eerste schematisch de voedselketen te velde in beeld en belicht de rol die eenheden



Afb. 2 'Er mag alleen op verharde ondergrond worden gekookt...'
(Bron: instructiegroep OCLOG)



Afb. 3 Voedselvoorbereiding in de mobiele veldkeuken
(Bron: instructiegroep OLog)

en/of functionarissen hebben die werkzaam zijn in het voedselbehandelproces. Onderzoek daarna de wet en regelgeving van toepassing op het voedselbehandelproces en inventariseer welke eisen daaruit voortvloeien. Bekijk vervolgens of de Koninklijke Landmacht daaraan voldoet. Geef ten slotte de consequenties aan en doe aanbevelingen.

In juni 1999 werd de studie door de Bevelhebber der Landstrijdkrachten goedgekeurd. Het zou te ver gaan om hier alle details van de studie te behandelen, omdat het een rapport is geworden van over de tachtig bladzijden. Daarom volgen hieronder de belangrijkste conclusies uit de studie *HACCP te velde binnen 1(GE/NL)Corps*.³

Conclusies

De Warenwetregeling Hygiëne van levensmiddelen is van toepassing op het optreden van de Koninklijke

Landmacht te velde. Ook bij het optreden buiten Nederlands grondgebied is de Koninklijke Landmacht, tijdens oefeningen en inzet in het kader van vredesoperaties, gedwongen maatregelen te nemen ten aanzien van voedselveiligheid en milieubescherming. In het algemeen geldt dat voor activiteiten op buitenlands grondgebied het recht moet worden toegepast van het land van verblijf. Voor Europese Unie-landen geldt echter dat er voor de onderhavige onderwerpen doorgaans de Nederlandse wetgeving kan worden aangehouden omdat de meeste regelingen (zeker op het gebied van voedselveiligheid en milieu) voortkomen uit Europese regelgeving.

Buiten de landen van de Europese Unie moet als uitgangspunt worden gehanteerd dat de wetgeving van het gastland geldt, tenzij separate statusovereenkomsten zijn gesloten tussen Nederland en het gastland. Voor milieuwetgeving en warenwetgeving geldt doorgaans dat het recht van verblijf onverkort moet worden toegepast, hetgeen inhoudt dat de wetge-

ving van het gastland boven onze nationale wetgeving uitgaat.

Bij inzet in het buitenland door Nederlandse eenheden moet worden gecontroleerd of onze maatregelen afdoende zijn om aan de buitenlandse wet te voldoen. Is deze milder gesteld, dan moet men toch de Nederlandse wetgeving aanhouden in het belang van het milieu en de veiligheid van het personeel. Van deze wetgeving kan slechts worden afgeweken indien de verantwoordelijke commandant bepaalt dat er zwaarwegende operationele omstandigheden zijn die hiertoe noodzaken.

De huidige voedselketen (procedures en middelen) zal in de toekomst moeten worden vervangen door een geheel ander systeem. Dit is nodig om zonder operationele beperkingen de taak van de Koninklijke Landmacht uit te voeren en tevens te voldoen aan wettelijke bepalingen.

Om in de interim-periode zo goed mogelijk te kunnen voldoen aan de basisvoorwaarden van het hygiënisch handelen moet extra materieel worden aangeschaft of ingehuurd en zullen de nodige organisatorische maatregelen/beperkingen moeten worden genomen/opgelegd. Procedures, werken controle-instructies moeten worden vastgelegd in een handboek voedselveiligheid te velde. Tot slot zullen de initiële en functionele opleidingen moeten worden aangepast.

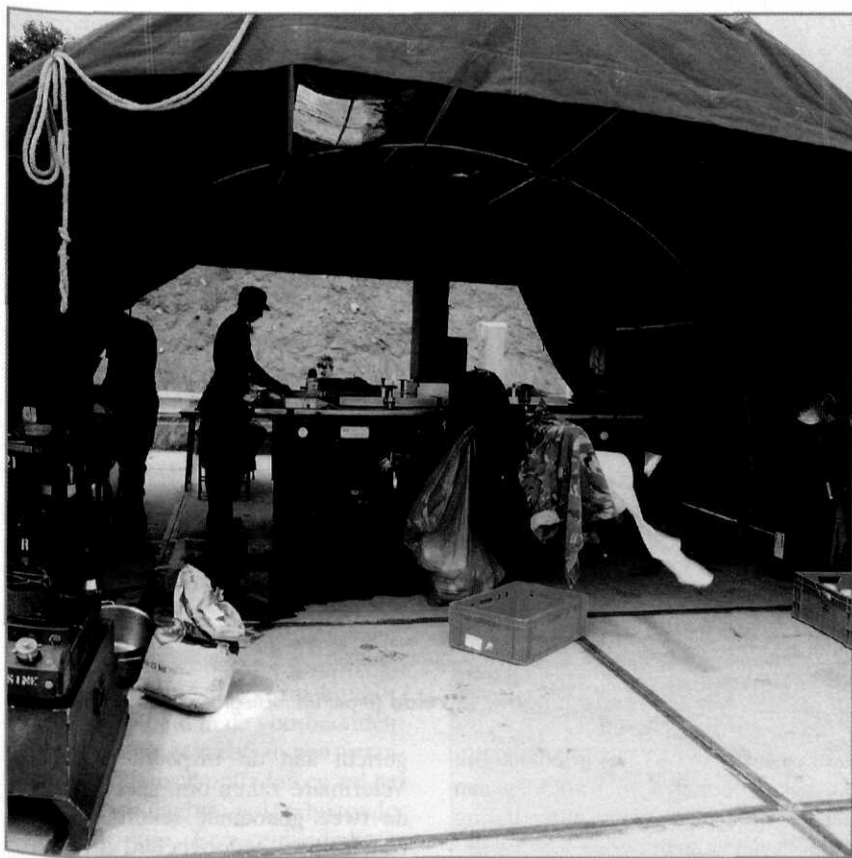
Consequenties

De genoemde conclusies geven duidelijk aan dat de HACCP-regelgeving heel wat consequenties heeft voor de voedselbehandeling te velde. Op het moment dat ik dit artikel schrijf, medio april, lopen er enkele acties die uitvoering geven aan het beleid van de Bevelhebber der Landstrijdkrachten.

Ten eerste wordt op dit moment de Vredes Verzorgings Aanwijzing (VVA) van 1 Divisie '7 December' aangepast met een extra hoofdstuk waarmee de Divisie operationele beperkingen

² Opleidingscentrum Logistiek te Bussum.

³ Het gezamenlijke Duits-Nederlandse legerkorps.



Afb. 4 Mobile veldkeuken in vol bedrijf (Bron: instructiegroep OClOg)

oplegt aan bijvoorbeeld het gebruik van de mobiele veldkeuken. Zo schrijft de wetgeving voor dat alleen op verharde ondergrond mag worden gekookt. Bovendien moeten bijvoorbeeld maatregelen worden getroffen om vuil water op te vangen en is de keukengroep verplicht een koelwagen in te zetten voor transport en opslag van bederfelijke waar.

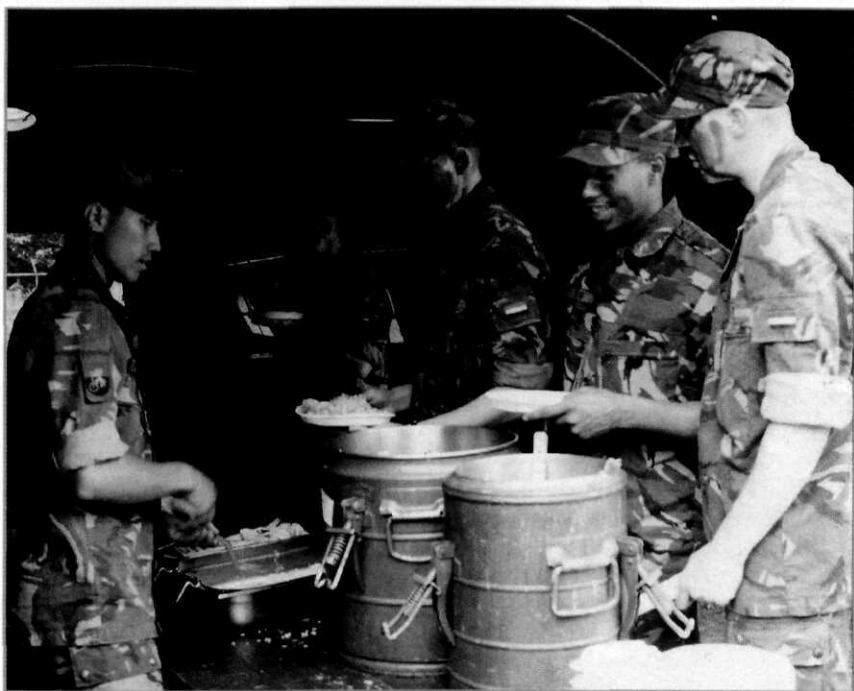
Ten tweede is er een extra materieelbehoefte vastgesteld en inmiddels goedgekeurd door de Landmachtstaf. Deze behoefte bestaat voornamelijk uit materieel ten behoeve van hygiënische maatregelen zoals extra werktafels, betere verlichting, aanvullende kleding, kernthermometers enzovoorts.

Ten derde wordt gewerkt aan het aanpassen van de Hygiënecode van Defensie en het ontwikkelen van het handboek voedselveiligheid, waarin alle nieuwe procedures, werk- en controle-instructies zijn opgenomen.

Ten vierde worden alle opleidingen voor de voedselbehandelaars aangepast en wordt een inhaalslag voorbereid om reeds op functie geplaatst personeel bij te scholen. Ten slotte is door de sectie G4 van het Duits-Nederlandse Legerkorps een werkgroep opgericht die als taak heeft de hiervoor genoemde acties op elkaar af te stemmen en te implementeren binnen het Legerkorps. Het werkverband bestaat uit vertegenwoordigers van de sectie G4 van de staf I Divisie '7 December', de verschillende brigades, het Voeding- en Kantinebedrijf van het Landelijk Bevoorradingsbedrijf Koninklijke Landmacht, het Hygiëne Inspectie Orgaan Dienst Militaire Gezondheids Zorg en het Opleidingscentrum Logistiek. Het geheel staat onder leiding van de sectie G4 van het Legerkorps.

Gedoogbeleid

Ondanks alle maatregelen blijkt dat de Koninklijke Landmacht niet geheel kan voldoen aan de wettelijke normen. Ten eerste kan de keukentent niet voldoen aan de eisen van een



Afb. 5 In de rij voor het eten bij de gamellen (Bron: instructiegroep OClOg)

mobile bedrijfsruimte. Zo'n bedrijfsruimte moet namelijk zodanig zijn ontworpen en geconstrueerd dat het risico van besmetting van eet- en drinkwaren en de aanwezigheid van ongedierte, voor zover redelijkerwijze mogelijk, wordt uitgesloten. Het is zelfs niet mogelijk om de keukentent met ingrijpende maatregelen te laten voldoen aan het gestelde in de wet.

Ten tweede bepaalt de regelgeving dat in mobiele of tijdelijke bedrijfsruimten slechts 'eenvoudige' handelingen mogen worden verricht inzake de bereiding en behandeling van eet- en drinkwaren. Ondanks dat zoveel als mogelijk met kant-en-klaar producten wordt gewerkt en eenvoudige menu's op het programma worden gezet, vallen veel handelingen in de mobiele veldkeuken niet onder de noemer 'eenvoudig'.

Om toch volledig te kunnen voldoen aan het gestelde in de Warenwet-regeling is het nodig nieuwe veldkeukens aan te schaffen. Instroming van dit nieuwe materieel zal naar verwachting vanaf 2005 plaatsvinden, waarna in 2007 het parate gedeelte van de Koninklijke Landmacht kan zijn voorzien van nieuwe kookunits. In de interim-periode zal nog moeten worden gewerkt met de huidige veld-



Afb. 7 Voedseluitgifte te velde (Bron: instructiegroep OCllog)

keukens. Dit maakt het noodzakelijk dat het gedeeltelijk niet-voldoen aan het gestelde in de Warenwetregeling tijdelijk wordt gedoogd.

Door de sectie Juridische Zaken van de Stafgroep Bevelhebber Landstrijdkrachten is hiertoe een verzoek

gericht aan de Inspectie Waren & Veterinaire zaken om, specifiek voor de twee genoemde tekortkomingen, een formeel gedoogbeleid te verkrijgen totdat het nieuwe materieel instroomt.

Toekomst

Zoals in de conclusies van de studie HACCP te velde valt te lezen, moet in de toekomst allemaal anders gaan. Op dit moment worden commandanten van operationele eenheden door alle wettelijke bepalingen gehinderd in het uitvoeren van hun taken. De maatregelen die thans worden genomen zijn slechts 'lapmiddelen' om toch aan de wet- en regelgeving te kunnen voldoen, maar vormen vaak een ergernis voor de militair en zijn commandant in het veld. Toekomstige systemen zullen zodanig moeten worden ontwikkeld dat een commandant zijn taak ongehinderd kan uitvoeren, terwijl toch aan alle wettelijke bepalingen wordt voldaan.

In verband hiermee heeft de afdeling Externe Plannen van het Opleidingscentrum Logistiek een beleidsstudie *Materiële Dienstverlening in de*



Afb. 6 Voedseluitgifte te velde (Bron: instructiegroep OCllog)

éénentwintigste eeuw opgesteld. In deze beleidsstudie wordt een visie geschetst over de wijze waarop de komende twintig jaar zal worden omgegaan met begrippen als voedselbereiding, legering en sanitaire voorzieningen (baden, toiletvoorzieningen en het wassen van kleding). Ook zijn hier afgeleide zaken als water, energievoorziening en de afvalproblematiek in meegenomen.

Beweeglijk en statisch optreden

De grondgedachte van de studie wordt gevormd door het idee om het gehele operationele optreden van de Koninklijke Landmacht te verdelen in twee soorten optreden. Een ingezette eenheid zal namelijk, onafhankelijk van de conflictvorm, óf statisch óf beweeglijk optreden. Zo zal bijvoorbeeld een eenheid in de voorbereidende fase op een gevecht, in een verzamelgebied statisch optreden en zal het gevecht dat daarna volgt bijzonder beweeglijk zijn. Een eenheid die is ingezet ten behoeve van een vredesoperatie, zal doorgaans op een compound zeer statisch optreden om vervolgens beweeglijk patrouilles of konvoeien uit te voeren.

Een statisch optreden leent zich bij uitstek voor een verzorging met middelen die een hoog kwaliteits- en comfortniveau kunnen bereiken. Voor de voedselbehandeling in zo'n situatie betekent dit dat we in de toekomst voedselbehandelingsinstallaties krijgen. Deze installatie bestaat uit een aantal aan elkaar gekoppelde containers waarin de volgende functionaliteiten ondergebracht zijn: opslag voor houdbare en bederfelijke levensmiddelen, voorbereiding en bereiding van voedsel, afwasmachine en een waterbehandelingsunit. Deze unit is in staat om het afvalwater uit de installatie te zuiveren en op te slaan voor hergebruik. Het geheel wordt voorzien van energie door een unit die hybride eigenschappen heeft. Dit wil zeggen dat zo'n energie-unit gebruik kan maken van verschillende energie-



Afb. 8 'Er moeten maatregelen worden genomen om vuil water op te vangen...' (Bron: instructiegroep Octog)

bronnen, zoals wind-, zonne- en fossiele energie.

Het toekomstig beweeglijk optreden speelt zich af op een uitgedund gevechtsveld en eenheden moeten in staat zijn zeer snel te verplaatsen. Het is een van tevoren 'verloren wedstrijd' om ook maar te proberen dit soort eenheden te blijven bevoorraden met bereid voedsel. Dit optreden kan slechts worden verzorgd met middelen die erop gericht zijn de militair in staat stellen het gevecht te overleven. Daarom krijgt de militair voor zo'n actie de beschikking over

een aantal 'gevechtsrantsoenen' van hoge kwaliteit. Bovendien zijn de 'rijdende platforms van de toekomst' voorzien van een magnetronachtige machine waarin de kant-en-klaar maaltijd eenvoudig kan worden bereid. De bemanning stopt het afval vervolgens in een apparaat dat het vuil vermaakt en op hygiënische wijze verpakt. De eenheid verkrijgt hierdoor, voor de duur van de actie, zelfstandigheid en de individuele militair kan zelf bepalen wanneer hij zijn maaltijd consumeert. Het voordeel van gevechtsrantsoenen is bovendien dat zo'n maaltijd bijzonder veilig is.

→

Tot slot

Ik ben dit artikel begonnen met een fictief verhaal over de overste Vechtjas. Ter afsluiting van dit artikel hier het vervolg, maar dan verweven met een stukje realiteit anno 2000.

'HACCP-flauwekul'

Overste Vechtjas lag in kamer 45 van het Centraal Militair Hospitaal en begon zich langzamerhand weer wat beter te voelen. Vier weken geleden was hij meer dood dan levend overgevlogen naar Utrecht. 'U heeft geluk gehad', vertelt de behandelend arts hem. Vroeger had Vechtjas dat 'gedoe over HACCP' maar flauwekul gevonden. Hij was tijdens oefeningen nog nooit ziek geweest. Al die 'onnodige regelgeving' vormde alleen maar een belemmering op het functioneren van zijn eenheid. De afgelopen dagen had hij zich echter met meer dan normale belangstelling verdiept in voedselveiligheid. Hij had gelezen dat de mens extra kwetsbaar is voor voedselinfecties bij opgelopen vermoeidheid en stress. Zijn eenheid had wat dat betreft inderdaad het nodige meegemaakt gedurende de verschillende acties waaraan ze had deelgenomen.



Afb. 9 Afwassen met het drie-vatensysteem is niet meer van deze tijd
(Bron: instructiegroep OClog)

Voorts had hij gelezen dat voedsel dat afkoelt een bijzonder gevaarlijk proces doorloopt en een voedingsbodemp kan vormen voor schadelijke en zelfs dodelijke micro-organismen. Vechtjas had wat dat betreft een zware les gehad.

Vermoeid van al dat leeswerk zette hij de televisie aan voor het nieuws van 20.00 uur. Hij zag een lachende minister van Defensie op werkbezoek in Bosnië. De minister was speciaal naar Bugojno (Bosnië) gekomen om daar het nieuwe keukencomplex te openen.⁴ Deze keukens bestaan uit aan elkaar geschakelde containers voorzien van klimaatcontrole en uitgerust met de meest moderne kook- en koel/vriesapparatuur. Voor de temperatuurbeheersing van opgeslagen goederen en die gedurende het kookproces is er zelfs een computersysteem dat dit geheel bewaakt. 'Geheel volgens de nieuwste HACCP-eisen', wist de minister het tv-kijkende publiek te vertellen. 'Ja', vervolgde de meegereisde staatssecretaris, 'de gezondheid van onze uitgezonden militairen heeft bij ons een hoge prioriteit'.



Afb. 10 'De keukengroep is verplicht een koelwagen in te zetten voor transport en opslag...' (Bron: instructiegroep OClog)

⁴ De containerkeuken wordt daadwerkelijk op dit moment aangeschaft en zal deze zomer worden opgebouwd in Bosnië. Dat de minister hem komt openen is een stille wens van de auteur.

De samenhang tussen werving, selectie en opleiding

drs. G.J.A. van Tintelen – luitenant-kolonel van de militair psychologische en sociologische dienst*

Inleiding

Volgens de *Defensienota* wordt de kwaliteit van de krijgsmacht in toenemende mate bepaald door de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd en gemotiveerd personeel op de (huidige, gespannen) arbeidsmarkt. Het personeelsbestand van de krijgsmacht moet – ook al staan kwaliteit, inzet en motivatie van de huidige individuele medewerkers niet ter discussie – beter gaan aansluiten op de eisen die aan een professionele, flexibele en snel inzetbare krijgsmacht worden gesteld. Tegen die achtergrond zal het personeelsbestand een bredere basis krijgen van jong personeel en een smallere top van oudere medewerkers. De loopbaan van beroepsmilitair zal dan ook voor velen geen baan voor het leven meer inhouden.

Dit beleidsvoornemen heeft onder meer consequenties voor de aanname van personeel en voor de toepassing van de instrumenten selectie en opleiding. Door deze instrumenten flexibel toe te passen en de inzet ervan te laten afhangen van het aanbod van personeel, kan het wervingstekort (voor een belangrijk deel) worden opgelost. Ik zal in dit artikel ingaan op de wijze waarop de beide instrumenten de afgelopen jaren zijn gehanteerd en welke scheidslijnen en verbindingen er bestaan tussen selectie en oplei-

ding. Ten slotte zal ik ingaan op de aanpassingen die verder gewenst of noodzakelijk zijn teneinde de personele vulling te verbeteren.

Nieuwe personeelsstructuur

In organisaties vinden de laatste jaren in versneld tempo veranderingen en vernieuwingen plaats. Doordat deze veranderingen steeds nieuwe eisen stellen aan de organisatieleden, spelen deskundigheid en motivatie van individuen in de organisatie een belangrijke rol.

Een van de belangrijkste veranderingen binnen een organisatie is gelegen in de beïnvloeding, de sturing van de personeelsleden. De factor arbeid moet niet zozeer worden beschouwd als een kostenpost maar veel meer als een middel, waarin kan en moet worden geïnvesteerd om het veranderingsproces te laten slagen. Vooral deze investeringen bieden uiteindelijk het hoogste rendement en zorgen voor de grootste effectiviteit in een organisatie. Om als organisatie succesvol te zijn is het daarom noodzakelijk een omgeving te scheppen waarin de kwaliteit van mensen optimaal wordt benut. Succesvol zijn staat of valt met de inzet en motivatie van mensen en het gebruik dat wordt gemaakt van hun talenten. Om dit te realiseren moet er een duidelijke samenhang bestaan tussen de doelen en de structuur van de organisatie en de menselijke kwaliteiten of competenties. Daarvoor moet er een samenhangend stelsel bestaan van personeelsmanagement, loopbaanplanning, oplei-

dingsmogelijkheden en individuele begeleiding.

In het personeelsbeleid moeten de belangen van de (individuele) werknemer en de organisatie zoveel mogelijk samensmelten. Integratie en betrokkenheid kan alleen worden gerealiseerd als de organisatie werknemers confronteert met een uitdagende arbeidssituatie, die volop kans biedt om creativiteit en talent optimaal tot ontplooiing te brengen. Van de medewerkers in de Koninklijke Landmacht wordt daarbij verwacht dat zij in actieve zin verantwoordelijkheid dragen voor hun huidige en toekomstig functioneren en dus ook voor de eigen carrière. Daarvoor worden – onder bepaalde voorwaarden en tegenprestaties – op het personeel gerichte faciliteiten aangeboden die niet voor iedereen gelijk zijn.

Na de opschorting van de opkomstplicht voor dienstplichtigen worden in de vredesorganisatie twee personeelscategorieën militairen onderscheiden: beroepspersoneel voor bepaalde tijd (BBT) en beroepspersoneel voor onbepaalde tijd (BOT). Was in het begin het onderscheid groot, in het nieuwe personeelsbeleid worden de verschillen tussen beide categorieën steeds kleiner, om uiteindelijk te verdwijnen.

In de *Defensienota* wordt onder meer gesteld dat het personeel van de krijgsmacht dient te beschikken over de professionaliteit en flexibiliteit die nodig zijn om de nieuwe taken naar behoren uit te voeren. Dit leidt in de komende tien jaar tot een drastische

* De auteur is werkzaam bij de Sectie Beleidsontwikkeling van Staf-COKL. Tevens is hij hoofd van het cluster opleidingen van de werkgroep BBT-Totaal.

Soort onderwijs	Aanbod schoolverlaters	Vraag schoolverlaters	Vershil aanbod en vraag
WO	124.700	177.000	- 52.300
HBO	229.100	373.100	- 144.000
HAVO/VWO	148.900	143.600	+ 5.300
MAVO	90.300	151.800	- 61.500
MBO	477.700	732.900	- 255.200
VBO	167.800	154.600	+ 13.200
Basisonderwijs	122.400	30.700	+ 91.700
Totaal	1.360.900	1.763.700	- 402.800

Afb. 1 Ramingen toekomstig aanbod van schoolverlaters 1997-2002

verandering van de personeelsstructuur en een aanzienlijke verjonging van de personeelsopbouw.

Werving

Door de overgang naar beroepsmilitairen is de noodzaak tot werving ontstaan. Gelet op de demografische ontwikkelingen in Nederland is het werven van geschikt personeel voor de Koninklijke Landmacht – net zoals voor civiele bedrijven – een probleem. Door de economische groei van de laatste jaren is de vraag naar personeel sterk toegenomen. Door vergrijzing en een geringer aantal schoolverlaters neemt het beschikbare potentieel echter af. Als daarbij een baan bij de landmacht – hoe aantrekkelijk ook – zou betekenen dat men na afloop van het contract zo goed als

zeker werkeloos zou worden, dan zullen velen niet voor de KL opteren, maar bij een andere werkgever solliciteren.

De KL voorziet in haar personele behoefte door het aanstellen van nieuw militair personeel en de doorstroom naar een andere BBT- of BOT-functie. Voor de periode 1997-1999 was de behoefte aan nieuwe BBT'ers jaarlijks gemiddeld 3600 personen. Als gevolg van de benodigde verjonging van het personeelsbestand en de ophoging van het aantal parate functies zal de personeelsbehoefte verder toenemen. De vraag van de KL betreft vooral personen die basisonderwijs, Voorbereidend Middelbaar Beroepsonderwijs (nu vbo en mavo, en op korte termijn vmbo) en/of Middelbaar

Beroepsonderwijs (mbo) hebben afgerond. Het vooruitzicht op de arbeidsmarkt van de personen met mavo en mbo is goed, met als gevolg dat deze schoolverlaters moeilijk te werven zijn. De vraag naar personen met alleen basisonderwijs neemt daarentegen af (zie tabel 1).

Voor de instroom melden zich jaarlijks zo'n 11.000 personen met een opleidingsniveau van ten minste vbo-B die te kennen geven in de Koninklijke Landmacht te willen werken. Op dit moment is ongeveer de helft van de BBT'ers van de KL afkomstig uit het opleidingssegment van basisonderwijs en/of vbo.

Imago

Het werven van nieuwe medewerkers voor een organisatie is voor een deel

Soort onderwijs	KL (n = 849)	KLu (n = 873)	KM (n = 889)	Kmar (n = 889)	totaal (n = 3498)
Basisonderwijs	3%	14%	11%	5%	8%
VBO	10%	7%	15%	15%	12%
MAVO	6%	10%	8%	10%	9%
HAVO	4%	10%	8%	4%	7%
VWO	2%	5%	7%	5%	5%
MBO	7%	7%	6%	9%	7%
HBO/WO	3%	3%	9%	5%	4%

Afb. 2 Passief belangstellenden voor BBT-functies bij Defensie naar opleidingsniveau

afhankelijk van de waardering voor of het imago van de organisatie in de maatschappij. Uit het onderzoek van de arbeidsmonitor van het Directoraat Generaal Personeel blijkt dat de waardering voor de KL sinds eind 1997 gelijk is gebleven. Van de doelgroep heeft ongeveer twaalf procent, met name jongeren (van 18 tot 22 jaar), belangstelling voor een baan als BBT'er bij de KL. Uit het onderzoek blijkt dat, in relatie tot de personeelsbehoefte, het wervingspotentieel voor de KL op zich voldoende is. De belangstelling van schoolverlaters voor militaire banen lijkt echter af te nemen, met uitzondering van personen met een vbo-vooropleidingsniveau (zie tabel 2).

Wervingscampagnes

Het potentieel kan worden uitgebreid door bijvoorbeeld andere en/of aanvullende wervingscampagnes of door met meerdere uniformberoepen een gezamenlijke opleiding te starten. Daarmee wordt 'de vijver waaruit wordt gevist' (het potentieel) groter. Dit betekent echter nog niet dat ook de kwaliteit en/of de kwantiteit van de instroom toeneemt, want die wordt bepaald door 'het aantal en het soort vissen dat wordt gevangen'. Na de sollicitaties wordt het aantal personen dat de Koninklijke Landmacht instroomt verder voor een belangrijk deel bepaald door de instrumenten selectie en opleiding.

Selectie

Voor de krijgsmacht biedt selectie de mogelijkheid de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen. Voor de sollicitant is selectie een instrument om te zien of hij of zij in bepaalde functies werkzaam wil en kan zijn. Veel bedrijven zoeken in eerste instantie binnen hun eigen organisatie naar kandidaten, om zo de eigen werknemers een gewenste promotie of overplaatsing actiever te kunnen laten beïnvloeden. Ook voor de Koninklijke Landmacht wordt dit principe gehanteerd, want zowel officieren als onderofficieren worden voor een

belangrijk deel uit het eigen bestand geselecteerd.

De situatie van *life-time employment* is dan wel voorbij, maar ondanks het tijdelijke karakter van vele functies worden op deze wijze langdurige loopbanen mogelijk gemaakt. Onder meer de functieroulatie en de loopbaanopleidingen zorgen er verder voor dat de personeelsleden algemeen (breed) inzetbaar blijven.

Psychologisch onderzoek

Vanaf 1919 is er reeds sprake van (psychologisch) onderzoek van recruten. Door de selectie ontvangt de organisatie een voorspelling over de opleidbaarheid en mogelijke ontwikkeling van de sollicitant. Dit is zeker belangrijk indien het verloop van het personeel in het bedrijf gering is en indien er reële loopbaanmogelijkheid bestaan. In de selectie worden verschillende instrumenten gehanteerd om een voorspelling te kunnen doen omtrent het toekomstig functioneren van de sollicitant.

Een psychologische selectieprocedure waarmee een betrouwbare voorspelling kan worden gedaan bestaat uit:

- prestatieniveautests;
- persoonlijkheidsvragenlijsten;
- een interview.

Soms wordt deze procedure aangevuld met een assessment-center.

Elk van de onderdelen op zich heeft voor- en nadelen, maar door de delen elkaar te laten aanvullen, kunnen veel van de afzonderlijke nadelen worden ondervangen. Zonder uitputtend te kunnen zijn, volgt hierna een korte beschrijving van elk der onderdelen.

- Prestatieniveautests zijn schriftelijk in te vullen tests waarmee vaardigheden als logisch denken, problemen oplossen, praktisch-technisch inzicht en wiskundig inzicht kunnen worden gemeten.
- Persoonlijkheidsvragenlijsten zijn schriftelijk in te vullen vragenlijsten waarmee personeel-eigenschappen als prestatie-motivatie, faalangst,

emotionele stabiliteit en prikkelgevoeligheid kunnen worden vastgesteld.

- Een interview geschiedt mondeling om op een gestandaardiseerde wijze die aspecten uit de profielschets die niet met schriftelijke instrumenten kunnen worden gemeten, anderszins vast te stellen.
- Een assessment-center is een bijzondere vorm van psychologische selectie waarin een kandidaat gedurende één of meer dagen allerlei simulaties van taken uit de toekomstige functie(s) moet uitvoeren.

Kwaliteit van de voorspellingen

Door het combineren van de verschillende selectie-instrumenten wordt de kwaliteit van de voorspellingen omtrent het (toekomstig) functioneren verbeterd. Dit combineren is vaak ook noodzakelijk op grond van de verschillende eisen die voor de functie(s) worden gesteld. Op deze wijze biedt het instrument selectie weliswaar geen harde garanties, maar wel een grote mate van zekerheid omtrent de (toekomstige) kwaliteit van het personeel.

Vóór de opschorting van de dienstplicht beschikte de KL over een enorm reservoir recruten. Het was toen mogelijk om met behulp van het instrument selectie voor bepaalde functies personen te selecteren die een veel hogere vooropleiding bezaten dan noodzakelijk was voor de uitoefening van de functie.

Voor de vervulling van de huidige functies reageren ruim voldoende sollicitanten. Toch blijven er op dit moment na de selectie en de initiële opleidingen te weinig BBT'ers over voor de vulling van alle functies.

Hoge eisen

Door de selectie wordt de kwaliteit voor het uitoefenen van de militaire functie voor een belangrijk deel voor de instroom gegarandeerd. Dit is ook noodzakelijk, want zeker het optreden in crisisbeheersingsoperaties vergt een aantal specifieke personeel-eigen-

Onderwerp	rapportcijfer		
	min	gem	max
Kwaliteit van de leerlingen	6.1	6.6	7.1
Motivatie van de leerlingen	5.8	6.8	7.2
Niveau van de leerlingen	4.6	5.7	6.3

Afb. 3 Gemiddelde, minimale en maximale rapportcijfers van het COKL-personeel in 1999 over de leerlingen. De cijfers zijn vermeld per opleidingscentrum (oc), dus t.a.v. de kwaliteit van de leerlingen gaf ten minste één 6.1 en één oc een 7.1

schappen van sollicitanten. Denk hierbij aan discipline, flexibiliteit, stressbestendigheid, het kunnen werken in teamverband, omgaan met mensen, leiderschap, incasseringsvermogen, normen en waarden, en stabiliteit.

De psychologische en fysieke eisen die de KL stelt aan het militair personeel zijn hoog. Daardoor vallen bij de selectie veel kandidaten af. De eisen zijn echter noodzakelijk voor de taakuitvoering en staan niet ter discussie. Wel bestaat er (zonder aanpassing van de functie-eisen) een mogelijkheid om de selectie-eisen ten aanzien van bepaalde aspecten te verlagen. Gedacht kan bijvoorbeeld worden aan sociaal functioneren, prestatiegerichtheid, presentatie en motivatie. Om het grotere verschil tussen de selectie- of aanvangseisen en de functie-eisen te overbruggen, dienen daarbij echter wel andere opleidingsmethodes te worden toegepast en/of langere (instroom)opleidingen te worden gevolgd.

Opleiding

Zoals hiervoor is aangegeven, is de vooropleiding van de huidige BBT'ers gemiddeld lager dan die van toenmalige dienstplichtigen. Daarbij wordt weliswaar voldaan aan de personeelsbehoefte, maar indien wij de selectie-eisen voor bepaalde functies zouden willen of moeten verhogen, dan wordt de kans groot dat we voor die functies onvoldoende personen kunnen selecteren. De tijd van de 'over-opgeleide' soldaat is hiermee voorbij. Dit wordt

bevestigd door het 'arbeidstevredenheids-' of PRISMA-onderzoek van de afdeling Gedragwetenschappen (Periodieke Rapportage Imago, Satisfactie en Maatschappelijke Acceptatie). Daarbij worden aan het COKL-personeel onder andere vragen gesteld over de kwaliteit, de motivatie en het niveau van de leerlingen.

Uit het onderzoek blijkt dat de kwaliteit en de motivatie van de leerlingen (die zijn aangesteld) gemiddeld ruim voldoende is, maar opvallend en zorgwekkend is de lage waardering die door het COKL-ressort wordt gegeven voor het (opleidings)niveau van de leerlingen. De lage waardering (rapportcijfer) voor het niveau is vergelijkbaar met het gemiddelde van 1998 namelijk een 5.7 (zie tabel 3).

Terwijl in het verleden, met het grote reservoir van dienstplichtigen, het opleidingsverloop een minder prominente rol speelde is vermindering van dit verloop nu bittere noodzaak. Het niveau dat in het verleden geselecteerd werd, was dusdanig dat vrijwel altijd werd voldaan aan de eindtermen die werden gesteld voor de opleiding. Met de komst van het beroepspersoneel voor bepaalde tijd is dit veranderd; hun beginsituatie is anders, ze zijn civiel veelal lager opgeleid (zie tabel 4). Ook al is een hoger opleidingsniveau voor de uitoefening van de functie niet noodzakelijk, het heeft wel degelijk consequenties voor de resultaten in de opleiding.

Onvoldoende tijd

Op dit moment is de beschikbare tijd onvoldoende om op dezelfde wijze

als voorheen op te leiden. Meer dan ooit moet nauwkeurig worden nagegaan of de gestelde eisen voor een functionaris wel de juiste zijn. Alle relevante maatregelen moeten worden getroffen om uitval uit opleidingen te voorkomen, want in de huidige situatie betekent elke uitvaller tijdens de selectie of de opleiding een lege plaats in de organisatie. Voorwaarde is wel dat de eindtermen worden generaliseerd: niet méér dan noodzakelijk en niet minder dan verantwoord.

De internationale omgeving stelt hoge eisen aan het militair personeel, dat tijdens uitzending met complexe situaties te maken krijgt en vaak soldaat en diplomaat tegelijk moet zijn. Uitgezonden militairen kunnen voor ernstige humanitaire noodsituaties en moeilijke morele keuzen komen te staan. Er wordt een groter beroep gedaan op de zelfstandigheid en de creativiteit van de individuele militair, maar ook op zijn eigen oordeel en zelfbeheersing. Individuele beslissingen die op een relatief laag niveau in de organisatie worden genomen, kunnen vergaande gevolgen hebben voor de uitvoering van de opdracht.

Testen

Bedrijfsopleidingen vormen een wezenlijk onderdeel van de bedrijfsstrategie. Doordat een consistent opleidingsbeleid activiteiten afweegt en plant, kan de organisatie (blijven) beschikken over voldoende gekwalificeerde medewerkers. Ook voor de Koninklijke Landmacht is opleiden een van de middelen om bedrijfsproblemen aan te pakken. Opleiden is

Soort onderwijs	percentage	aantal
WO	1,5%	57
HBO	1,8%	69
VWO	3,9%	147
HAVO	6,5%	247
MBO ¹	6,4%	242
VBO-C/MAVO	27,9%	1059
VBO-B	14,4%	545
BO/VBO-A	6,6%	250
Onbekend ²	<u>31,0%</u>	<u>1171</u>
Totaal	100%	3787

Afb. 4 Overzicht feitelijk opleidingsniveau aangestelden in de KL, 1999

een instrument om over voldoende hoog gekwalificeerde medewerkers te kunnen beschikken, die in staat zijn op een zelfstandige, actieve, flexibele en creatieve wijze problemen aan te pakken en op te lossen.

Voor opleidingsdoelen zijn vooral de gegevens omtrent vooropleiding, intelligentieniveau en speciale talenten uit de selectie van belang. Vanwege de voorspellende waarde die aan testen wordt toegeschreven, maken steeds meer opleiders gebruik van 'opleidbaarheidstesten'. Testen geven aan wat iemand op dat moment kan en daarnaast of iemand meer capaciteiten bezit dan nodig is voor de functie die hij nu vervult. Over het voorspellen van 'leervermogen' bestaat echter twijfel en onenigheid. Daarom gebruiken wij de intelligentietest als belangrijkste voorspeller op het gebied van leercapaciteit. Iemand met een algemeen probleemoplossend vermogen of IQ van 130 (hoogbegaafd) zal immers sneller iets leren dan iemand met een IQ van 100.

Door middel van een taakanalyse wordt vastgesteld over welke kwalificaties, zoals kennis, inzicht, vaardigheden (verstandelijk en fysiek) en persoonlijkenschappen, de functionaris moet beschikken om zijn taken

naar behoren uit te kunnen uitvoeren. Op grond van een omschrijving van een (cluster van) functie(s) worden eisen gesteld aan sollicitanten. De selectie moet indicaties bieden voor de opleidbaarheid aan de hand van de vooropleiding, het IQ en de aanwezige attitude, vaardigheden, talenten en persoonskenmerken.

Voor de opleiding worden de uiteindelijk te bereiken (functie-) kwalificaties en de aanvangskenmerken van de doelgroep zorgvuldig bepaald en beschreven in termen van kennis, vaardigheid, fysieke kwaliteiten en persoonlijkenschappen (karakteristieken en attitudes). Hierbij moeten we ons realiseren dat niet onderkende functie kwalificaties kunnen leiden tot hiaten in de opleiding en tekortkomingen in het latere functioneren, terwijl te algemeen gestelde of minder relevante kwalificaties kunnen leiden tot overbodige opleidingsinspanningen. Onderschatting van de doelgroep maakt de opleiding inefficiënt en overschatting leidt tot ineffectiviteit. Beide kunnen bovendien leiden tot demotivatie bij de leerling.

Indien de organisatie niet kan worden gevuld op basis van de bestaande selectie-eisen, kunnen deze worden

verlaagd. Voorwaarde daarbij is dat een zogenaamde instroomopleiding wordt toegepast, waarmee de grotere discrepantie naar de functie-eisen wordt overbrugd.

Selectie en opleiding

Scheidslijnen en verbindingen

Een nauwkeurige vaststelling van de kenmerken van de doelgroep is van belang om juist te kunnen werven, selecteren en indelen en om bij afwijkingen van het vereiste aanvangsniveau te kunnen vaststellen welke instroomopleiding (bij het niet voldoen aan de aanvangseisen) of vrijstellingen (bij overschrijding van de aanvangseisen) nodig respectievelijk mogelijk zijn.

Zowel selectie als opleiden heeft als centraal doel verhoging van het prestatieniveau van de individuele werknemer en de organisatie in haar totaliteit. Het hangt van de situatie van de organisatie af welk instrument de meeste nadruk krijgt. De personeelsbehoefte kan onder andere worden opgelost door middel van een wervingsstrategie en/of een opleidingsstrategie.

Wervingsstrategie

Het aantrekken en selecteren van geschikte arbeidskrachten van buiten de organisatie door middel van een wervingsstrategie is vooral belangrijk indien er weinig veranderingen zijn in de taken van de organisatie. Als de nadruk ligt op een wervingsstrategie, tracht men nieuwe werknemers 'kant en klaar' het bedrijf binnen te halen, meestal betreft dit niet-bedrijfsspecifieke vaardigheden. Bij de selectie wordt dan de nadruk gelegd op kennis en vaardigheden om de gegeven taken te verrichten, op min of meer algemene vaktechnische kwalificaties, zoals behaalde diploma's en specifieke werkervaring.

Ook wordt deze strategie doorgaans gevolgd bij functies waarvoor zich binnen een bedrijf slechts incidenteel vacatures voordoen. Het is dan vaak



Afb. 5 Kaartlezen in het oriëntatiejaar (Bron: AVDKM)

te kostbaar om een interne opleiding op te zetten. In dit geval is doorgaans een minimale aanvullende opleiding nodig alvorens de nieuwelingen aan de slag kunnen.

Opleidingsstrategie

Een opleidingsstrategie vindt vooral plaats indien er sprake is van veel veranderingen in de taken van de organisatie. De overwegingen om te kiezen voor deze strategie voeren terug tot een drietal factoren:

- bepaalde persoonskenmerken, zoals werkmotivatie, aanpassingsvermogen en loyaliteit, worden belangrijk geacht voor het goed functioneren; zij zijn althans van groter belang dan kennis en vaardigheden. Vaak komt deze opvatting voort uit de snelle en ingrijpende veranderingen die bedrijven op zich af zien komen.

Daarnaast zijn algemene opleidingen van belang, omdat deze meer 'veranderingsbestendig' zijn en er makkelijker op kan worden teruggevallen bij omscholing;

- het is soms voordeliger om de benodigde kennis en vaardigheid door bedrijfsopleidingen bij te brengen dan om duurdere, vakbekwame werknemers aan te trekken;
- ten slotte komt deze strategie voor indien er geen (of onvoldoende) aanbod is op de arbeidsmarkt van mensen met adequate kwalificaties.

Het streven de opleidingstijd zo kort mogelijk te houden, wordt dus begrensd door de verkrijgbaarheid van de gewenste doelgroep op de interne (KL) en externe (civiele) arbeidsmarkt en door de kosten die

met het verkrijgen van de doelgroep gepaard gaan (wervingspremie, rijbewijsmaatregel, salarisniveau, et cetera).

Bij de uiteindelijke keuze van de doelgroep moeten we optimaliseren tussen opleidingsduur, beschikbaarheid en de met de beschikbaarheid gepaard gaande kosten. Als bijvoorbeeld blijkt dat de voorgenomen opleidingsduur een civiele vooropleiding vereist die moeilijk is te werven, dan kan voor een langere opleidingsduur worden gekozen, om zo een doelgroep met een lagere vooropleiding te kunnen opleiden.

Het omgekeerde kan ook het geval zijn: wanneer de opleidingskosten hoog oplopen, kan het voordeliger zijn om personeel van een hoger niveau in huis te halen. Dat brengt

weliswaar meestal meer salaris, maar aanzienlijk minder opleidingskosten met zich mee.

Een oplossing die de KL reeds langere tijd toepast zonder dat dit resulteert in (hoge) salariskosten betreft de instroomopleidingen. Reeds in deze opleidingen start de KL met activiteiten die van belang zijn voor de loopbaanmogelijkheden van de (toekomstige) BBT'ers. Tijdens deze opleidingen oriënteert de deelnemer zich en bereidt deze zich voor op een functie in de KL, dit meestal gecombineerd met een civiele beroepsopleiding. Civiele scholen hebben interesse in het realiseren van deze opleidingstrajecten, zeker omdat het grote aantallen leerlingen betreft. In het februari-nummer van de *Militaire Spectator* is op dit aspect reeds eerder ingegaan in het artikel van de werkgroep BBT-Totaal.

Instroomopleidingen

Voor de persoon die solliciteert (of wil solliciteren) en niet voldoet aan de selectie-eisen kan een instroomopleiding een belangrijke rol vervullen. Bijvoorbeeld omdat hij of zij te jong is of (net) niet voldoet aan de psychologische of fysieke eisen. Voorwaarde voor deelname is dat de kans groot is dat de deelnemer na het volgen van de opleiding wel aan de eisen voldoet. De selectie-eisen liggen voor de instroomopleidingen op een aantal gebieden lager. Gedurende de opleiding kan immers worden gewerkt aan verschillende aspecten en op deze wijze kan uiteindelijk worden voldaan aan de aanstellingseisen. Op deze wijze levert deze opleiding een belangrijke en noodzakelijke bijdrage aan de instroom.

Afhankelijk van het doel en de doelgroep bestaan er op dit moment een viertal verschillende instroomopleidingen die, met uitzondering van het fysieke traject, worden gecombineerd met een civiele beroepsopleiding. Het betreft de volgende opleidingen:

Voorschakeltraject KL

Dit is een opleiding van een half jaar

voor sollicitanten van 18 tot 24 jaar die niet voldoen aan de psychologische aanstellingseisen, eventueel in combinatie met fysieke tekortkomingen. De basis van dit traject wordt gevormd door de beroepsopleiding Algemeen Beveiligingsmedewerker. Voor de deelnemers die instromen in de KL wordt daarmee tevens een basis gelegd voor de terugkeer in de burgermaatschappij na afloop van het contract.

Aan de beroepsopleiding zijn allerlei algemene aspecten toegevoegd: fysieke training, sociale en communicatieve vaardigheden, weerbaarheids- en assertiviteitstraining en een module 'leren leren'. Verder is ter oriëntatie een KL-module toegevoegd, met daarin de beroepsoriëntatie KL, excursies naar militaire onderdelen en een 'snuffelstage' in de vorm van de kennismakingsweek KL. Dit traject wordt in 2000 voor het eerst toegepast.

Fysieke (voorschakel-) traject

Specifiek voor sollicitanten voor BBT-functies die nog niet voldoen aan de fysieke eisen, zijn door de sectie Trainingsgeneeskunde en Trainingsfysiologie enkele speciale trainingsprogramma's ontwikkeld. Sinds 1 mei 1999 wordt hen op basis van de keuringsgegevens een gericht trainingsprogramma aangeboden. Gedurende drie maanden kan de sollicitant, van wie wordt verwacht dat hij of zij na deze periode in staat is om wel aan de eisen te voldoen, trainen bij de sportschool in zijn of haar omgeving. Na een succesvolle herkeuring ontvangt de sollicitant bij de aanvang van de algemene militaire opleiding (AMO) de gemaakte kosten terug. In het verleden werden deze sollicitanten afgewezen om het na een jaar nogmaals te kunnen proberen. Nu voldoet na ongeveer drie maanden training circa 75 procent van de deelnemers aan de eisen. Op basis van de tussentijdse evaluatie kan worden gesteld dat de formule van het traject goed is: de resultaten zijn positief en de inspanning en kosten voor de KL relatief laag.

Oriëntatiejaar KL

Deze opleiding is vooral bestemd voor belangstellenden die te jong zijn om te solliciteren (16 tot 17,5 jaar). De kern van het Oriëntatiejaar KL vormt de civiele beroepsopleiding die tijdens, maar vooral na afloop van het contract met de KL een belangrijke rol kan vervullen. De potentiële BBT'er die de opleiding volgt is vooral geïnteresseerd in de KL, in het militaire deel van deze opleiding dat wordt uitgevoerd door het Opleiding Centrum Initiële Opleidingen. Voor de KL maakt de beroepsopleiding, die de deelnemer meer perspectieven biedt op de arbeidsmarkt, echter een essentieel deel uit van het traject. Op elk moment tijdens en zelfs na de opleiding kan de deelnemer een eventueel ingezette sollicitatieprocedure stopzetten. Uiteindelijk blijkt na het jaar ongeveer 70 procent van de deelnemers te kiezen voor de KL.

De opleiding Assistent Vrede & Veiligheid

Om na te gaan of een civiele opleiding kan worden verzorgd die voorbereidt op het functioneren in uniformberoepen in het algemeen en specifiek in de KL, wordt vanuit de werkgroep BBT-Totaal de opleiding Vrede & Veiligheid ontwikkeld. Het betreft een éénjarige mbo-opleiding op assistentniveau. Er bestaat veel belangstelling vanuit de andere krijgsmachtdelen en andere uniformberoepen voor een gezamenlijk traject, maar de invulling vindt vooralsnog plaats door de KL. De opleiding dient uiteindelijk te leiden tot een civiel (en militair) diploma. Daarom is door de KL een aanvraag ingediend bij het ministerie van Onderwijs en Wetenschappen om de opleiding op te nemen als aparte, officieel erkende opleiding in het middelbaar beroepsonderwijs.

In de opleiding Vrede & Veiligheid wordt de beroepsopleiding op basis van het beroepsprofiel van de KL-militair gericht op kerncompetenties die ook voor andere uniformberoepen van belang zijn. Deze kerncom-

petenties zijn vergelijkbaar met de persoonskenmerken en gedragsaspecten die zijn vermeld op het Certificaat Werkervaring, zoals zelfstandigheid, kunnen werken in teamverband, beroepshouding, doorzettingsvermogen, flexibiliteit, stressbestendigheid en verantwoordelijkheidsbesef.

In het algemene deel van de opleiding wordt de deelnemer voorbereid en vindt oriëntatie plaats op de deelnemende uniformberoepen. Het algemene deel bestaat verder uit de modules Maatschappelijk Culturele Vaardigheden, Nederlands, Engels, computervaardigheden en fysieke training. Voor de personen die kiezen voor de KL worden in de gewenste differentiatie de kerncompetenties toegepast in de militaire context. Onderzocht wordt of dit

kan leiden tot vrijstellingen voor delen van de AMO. De opleiding is breed opgezet, maar door de directe koppeling aan een specifiek werkveld (zoals de KL), wordt de inzetbaarheid van de deelnemers verhoogd. Op dit moment wordt tevens onderzocht of het mogelijk en gewenst is om een tweejarige (instroom)opleiding te ontwikkelen. Het voordeel hiervan is dat de deelnemers reeds voordat ze in dienst van de KL komen over een startkwalificatie (niveau 2 van het mbo) beschikken.

Een nieuw schakelproject

Naast deze trajecten, die voor een belangrijk deel extern worden uitgevoerd, wordt op dit moment overwogen of hieraan een nieuw, intern schakeltraject dient te worden toegevoegd. Het betreft een intern KL uitge-

voerd opleidingstraject van twee tot drie maanden. Dit traject kan reeds op korte termijn leiden tot een verhoogde instroom van BBT'ers. Het impliceert een verlenging van het opleidingstraject aan de voorzijde. De duur van deze verlenging kan worden beperkt door in de selectie de best opleidbaren van de nog niet geschikten te selecteren. Op deze wijze ontstaan er twee stromingen: de direct geschikten komen na de selectie direct op bij het schoolbataljon. De (besten van de) nog niet geschikten stromen in bij een interne 'KL-voortleidingseenheid' en worden gedurende een schakeltraject (maatwerk) geschikt gemaakt voor de opkomst bij het schoolbataljon.

Op deze wijze kan tijdens de proeftijd zowel aan psychologische als fysieke aspecten (tekortkomingen) worden



Afb. 6 Fysieke training tijdens de opleiding Vrede & Veiligheid (Bron: AVDKM)

gewerkt. Ook de deelnemer wint in deze constructie: hij of zij ontvangt immers vanaf het begin reeds loon. Voor het einde van de proeftijd wordt besloten of iemand kan instromen in de AMO c.q. of er voldoende vorderingen zijn voor een (definitieve) aanstelling.

Het betreft een militaire vooropleiding die vóór de AMO kan worden gevolgd. In de opleiding moet vooral aandacht worden geschonken aan de (verdere) ontwikkeling van de persoonseigenschappen die uit het taakgedrag voortvloeien en die nodig zijn om in operationele omstandigheden en in de bedrijfscultuur te kunnen functioneren. Hierin vormen theorie, praktijk en leer- en vormingsprocessen een natuurlijk geheel. Het realiseren van de vormingsdoelen vindt net zoals in elke militaire opleiding plaats door 'ervaringen' in te bouwen waarvan in de praktijk gebleken is dat zij aan de (verdere) ontwikkeling van de betreffende persoonseigenschap een positieve bijdrage leveren.

Ten slotte

De terugkoppeling van de resultaten naar de instantie die verantwoordelijk is voor de selectie vindt vrij direct plaats. Enerzijds gebeurt dit door

de opleidingscentra en de schoolbataljons in rechtstreeks overleg met Defensie Werving en Selectie, anderzijds gebeurt dit door middel van exit-interviews die worden gehouden door de afdeling Gedragswetenschappen in samenwerking met de schoolbataljons. Op deze wijze is het aantal militairen dat gedurende een bepaalde opleiding uitvalt bekend, en kan worden nagegaan of dit ligt aan de selectie, de opleiding of andere oorzaken.

Voor het opleidingsproces is het van groot belang dat de effectiviteit en efficiëntie van het totale proces worden bewaakt en waar mogelijk verbeterd. Dat gebeurt door alle stappen in

Literatuur

- Directoraat Generaal Personeel, M. Vogelaar - De arbeidsmarktmonitor Defensie; onderzoek naar belangstelling, Den Haag 1999.
Defensie Werving & Selectie - Arbeidsmarktanalyse 2000+, Amsterdam 2000.
G.J.A. van Tintelen - Opleidingstrajecten voor de in-, door- en uitstroom, Opleiding & Training (1999)(5)20.
Ecabo - Leren voor de Krijgsmacht: Werken aan Vrede & Veiligheid-Impact (2000) (1)4.
-

het opleidingsproces te evalueren. Kwaliteitsbeheersing vormt daarmee een integraal deel van het opleidingsproces. Direct na afloop van de opleiding wordt geëvalueerd of de cursisten de leerdoelen beheersen. Dit gebeurt door middel van een test, een simulatie of een demonstratie. Daarnaast wordt in samenwerking met de opdrachtgever geëvalueerd hoe de leerling in de praktijk functioneert. Waar sprake is van tekortkomingen wordt 'teruggekoppeld'. Dit houdt in dat gezocht wordt naar oorzaken van de tekortkomingen en dat maatregelen worden genomen om deze weg te werken.

Communicerende vaten

Zoals u kunt constateren, kunnen selectie en opleiding worden beschouwd als communicerende vaten. Telkens moet op grond van criteria een keuze worden gemaakt: betrekken we hoger gekwalificeerden van de arbeidsmarkt of leiden we de medewerkers (deels) zelf op? Welke keuze ook wordt gemaakt, deze heeft altijd gevolgen voor het andere instrument, omdat de instrumenten selectie en opleiding van elkaar afhankelijk zijn. Indien deze instrumenten op de juiste wijze worden toegepast, kunnen zij een bijdrage leveren aan een kwalitatief en kwantitatief goede vulling van de organisatie. ■



Media en de publieke opinie over Kosovo

drs. L. Wecke*

Inleiding

Volstreekte objectiviteit van de pers is niet mogelijk en al helemaal niet als het gaat om berichtgeving over militaire operaties waaraan het eigen land deelneemt. Dit leidt per definitie tot een beeldvorming in de publieke opinie die naar 'objectieve' maatstaven gemeten relatief ver van de, overigens nimmer volledig kenbare, werkelijkheid verwijderd is. Aldus polemoloog Leon Wecke, die zijn beschouwing afsluit met een beeld van de *lessons learned* uit de case 'Kosovo'.

Beeld en Kosovaarse werkelijkheid

Bestaat er zoiets als de waarheid, de werkelijkheid, de feitelijkheid omtrent Kosovo? In theorie bestaat dit gegeven inderdaad, maar de vraag is of het op enigerlei wijze in alle volledigheid kan worden vastgesteld. De stelling is zeer wel verdedigbaar dat de waarheid van de gewelddadige fase in het conflictproces waarvan Kosovo deel uitmaakt(e) te complex is om in alle volledigheid door middel

van woorden en beelden weergegeven te worden.

Maar wat dat betreft is de case Kosovo niet uniek: het geldt voor alle politiek-militaire gebeurtenissen, zeker als die alleen in hun diverse ingewikkelde (inter-)nationale contexten begrepen kunnen worden. En dat geldt overigens niet alleen voor complexe politiek-militaire problemen: de in veel opzichten beperkte mens kan zich alleen een oordeel over zichzelf en de hem omringende wereld vormen door gebruik te maken van simplificaties van de werkelijkheid, beelden van een min of meer duurzame aard.

In veel gevallen kunnen aan die beelden een drietal kenmerken verbonden worden, te weten: onvolledige en vertekende weergave van de werkelijkheid, alsmede aanvulling met fantasie-elementen.

Diversiteit aan beelden

Er zijn dan ook tal van Kosovo-beelden en interpretaties van die beelden in omloop. Zij kunnen onder meer naar hun dragers worden ingedeeld. Zo zijn er meerdere NAVO-beelden te ontwaren, door de tijd en naar object van beeldvorming verschillend, zoals het eigen doel, de toegepaste middelen, de intenties van Milosevic, het UÇK of (delen van de) Servische oppositie. En zulks geldt ook voor de Servische regering, zo niet voor de heer Milosevic persoonlijk. De dragers van de Kosovo-beelden zijn

zowel toeschouwers als spelers in het Kosovo-proces. Hun opvattingen zijn niet identiek. Blair heeft andere opvattingen dan Chirac en deze sporen weer niet met het Kosovo-beeld dat de leiding van de Nederlandse Socialistische Partij erop nahoudt.

Karakteristieken

Er zijn zoveel Kosovo-beelden als er dragers van zijn. Beelden, die hun eigen karakteristieken hebben, zoals duurzaamheid, intensiteit, positieve dan wel negatieve geladenheid, precisie, saillantie en gedragsrelevantie. Andere kenmerken zijn ook belangrijk voor de drager, zoals het al dan niet specifieke karakter en de verifieerbaarheid. Zo zal het westers beeldelement van Milosevic als een onbetrouwbaar politicus, relatief duurzaam zijn, tamelijk intensief, negatief van aard, waarbij men vrij goed weet wat onder onbetrouwbaar in dit verband verstaan dient te worden.

Het Milosevic-beeld is saillant, dat wil zeggen, er wordt mee aan de weg getimmerd, het is opvallend en het leidt tot een bepaald gedrag: geen zaken doen met Milosevic. Het is een voor de drager van belang geacht beeld. Onbetrouwbaarheid van Milosevic wordt als specifiek voor hem ervaren. Tenslotte is de onbetrouwbaarheid van Milosevic verifieerbaar, althans voor zover het zijn gedrag in het verleden betreft. De Kosovo-beelden vervullen diverse functies, zowel voor de dragers persoonlijk als voor groepen, regeringen, staten en internationale verbanden.

* De auteur is polemoloog en verbonden aan de Katholieke Universiteit Nijmegen. In gewijzigde vorm is een deel van dit artikel gepubliceerd in Bomert, B. en Hoogen, Th. van den, *Jaarboek Vrede en Veiligheid 1999, Internationale veiligheidsvraagstukken en het Nederlands perspectief*, Studiecentrum voor Vredesvraagstukken, Nijmegen 1999. Voor een geannoteerde versie van dit artikel kunt u zich wenden tot de bureauredactie *Militaire Spectator*.

Stereotypen

Beelden van de werkelijkheid komen bij de dragers ervan tot stand op basis van het waarnemen van die werkelijkheid en reeds aanwezige opvattingen, stereotypen en vooroordelen. Maar dikwijls zal de drager voor zijn oordeelsvorming ook afhankelijk zijn van derden. Als het gaat om 'nieuwe' feiten, zoals de luchtacties van de NAVO, gaat het om vooral politieke boodschappen, militaire verslagen, journalistieke informatie en opinie, aangevuld met verslagen en opvattingen van eerste- en tweedegraads-ooggetuigen, slachtoffers, hulpverleners, waarnemers en vredesbewaarders.

De aangevers en vormers van Kosovo-beelden zijn in aanvang geen onbeschreven bladen, maar brengen van huis uit hun eigen Kosovo-beelden mee, die in een proces van selectieve attentie en inattentie het meer definitieve, voor de consument bestemde beeld zullen bepalen. Bij selectieve attentie gaat het om de tendens aan alles aandacht te schenken dat met eigen belangen en behoeften van doen heeft. Bij selectieve inattentie betreft het een in het onderbewustzijn te situeren proces waardoor aandacht voor bepaalde zaken afwezig is.

Een 'autistisch' vijandbeeld

Een van de belangrijkste factoren ter bepaling van het beeld inzake de ander en het andere is het zelfbeeld van de drager. Ook voor de dragers van de diverse Kosovo-beelden geldt dat hun zelfbeeld in belangrijke mate hun beeld van Kosovo beïnvloed heeft. Het NAVO-zelfbeeld impliceert de overtuiging een organisatie in dienst van vrede en veiligheid te zijn. De wapens van deze vredelievende organisatie kunnen per definitie niet voor verkeerde doelen worden aangewend. Inzake Kosovo gaat het om humanitaire interventie ten behoeve van de onderdrukte Albanese bevolking van Kosovo. Schade aan onschuldige burgers toegebracht kan per definitie niet opzettelijk zijn en moet in het licht van het grote nage-

streefde 'goed' helaas – als *collateral damage* – aanvaard worden.

Het Kosovo-beeld van de Servische regering is dat van een onvervreemdbaar stuk vaderland dat verloren dreigt te gaan als gevolg van de provocerende acties van de, in relatie tot de Servische bevolking aldaar, aanwezige terroristische Albanese meerderheid.

Een sterk zelfbeeld leidt tot zelfverheffing, zelfoverschatting alsmede tot bevordering van negatieve opvattingen ten aanzien van hen die als concurrent, tegenstander of vijand gezien worden. Een sterk zelfbeeld en een 'autistisch' vijandbeeld ten tijde van een als zodanig ervaren crisissituatie creëren de voorwaarden voor een te

snelle, in bepaalde opzichten, onverantwoorde besluitvorming aangaande het oplossen van de betreffende problematiek.

Hoewel Kosovo als een van de meest voorspelde conflicten de geschiedenis in zal gaan, werd toch in de pers gewaagd van een crisissituatie. Kenmerkend voor een crisissituatie is de plotselinge manifestatie van een gebeurtenis of verschijnsel, waarbij hoge waarden in groot gevaar geacht worden en weinig tijd wordt ingeruimd om tot een oplossing te komen. Dat Kosovo zich plotseling als urgent probleem ontpopte kan moeilijk bewerd worden, maar wel dat hoge waarden, de levens van onderdrukte Albanese Kosovaren en de geloof-



Cyrus Vance
Geboren diplomaat

De taal van Cyrus Vance is die van de geboren diplomaat.* Na ontmoetingen in Belgrado met onder meer de Servische president Milošević, de Joegoslavische premier Marković en de federale minister van defensie Kadijević hield hij zich volstrekt op de vlakte door de mededeling dat zijn besprekingen 'nuttig', sommige zelfs 'zeer nuttig' waren geweest. 'De complexiteit van de situatie is overduidelijk. Ik begrijp nu veel duidelijker wat de verschillende partijen zijn overeengekomen en niet zijn overeengekomen.'

Cyrus Vance, die door secretaris-generaal Javier Perez de Cuellar van de Verenigde Naties werd gevraagd om namens de VS in Joegoslavië te bemiddelen, heeft een lange staat van dienst als *troubleshooter*. Op tal van plaatsen in de wereld heeft hij in opdracht van de Amerikaanse regering politieke branden geblust. Zo bemiddelde hij in de jaren zestig al in Panama, in de Dominicaanse Republiek en in de kwestie-Cyprus, in Zuid-Korea en in de Vietnamese crisis.

Cyrus Vance, in 1917 geboren in de staat West-Virginia, geldt als typische vertegenwoordiger van het establishment van de Amerikaanse oostkust. In 1962 werd hij, jurist van huis uit, onderminister van het leger en in 1964 onderminister van Buitenlandse Zaken als opvolger van Henry Kissinger. In 1976 benoemde president Carter hem tot ondersecretaris van Buitenlandse Zaken.



Radovan Karadžić
Onbetrouwbaar

Radovan Karadžić, de leider van de Bosnische Serviërs, gaat in diplomatieke kringen door voor de onbetrouwbaarste van alle leiders in het voormalige Joegoslavië: 'Hij kan dansen op de punt van een speld. Het aantal beloften dat hij heeft gedaan én gehouden is gelijk aan nul', zo heeft een Britse diplomaat met Karadžić-ervaring eens gezegd. Vast staat dat Karadžić in hoge mate betrokken is geweest bij de coördinatie van het optreden van het federale leger in Kroatië.

Karadžić is van afkomst een Montenegrijn, net als zijn grote beschermheer, de Servische president Slobodan Milošević. Hij werkte, tot hij de politiek inging, als psychiater in Sarajevo, met paranoia als specialisme.

Bovendien is Karadžić een dichter: hij heeft vier in Servië uitgegeven dichtbundels op zijn naam. Hoewel de gedichten volgens kenners niet van zeer grote klasse zijn, werd Karadžić in 1993 wel onderscheiden met de belangrijkste literaire prijs die zijn geboorteland Montenegro te vergeven heeft.

Als leider van de Bosnische Serviërs heeft Karadžić duidelijk gemaakt in het geval van een Bosnische afscheiding van de Joegoslavische federatie uit te zijn op een territoriale verdeling van Bosnië langs etnische lijnen. Eind 1991 waarschuwde hij dat als het niet tot zo'n opdeling zou komen, Bosnië...

Haagsche Crt. 26 juni

Lof voor teruggekeerde F16-piloten

Enschede - Nederlandse F16-piloten zijn gistermiddag, bij hun terugkeer van de Italiaanse vliegbasis Amendola, uitgebreid geprezen voor hun inzet in het oor-

logsgebied. Acht vliegers kwamen terug op vliegbasis Twenthe, de overige vier op andere plaatsen. Volgens luitenant-generaal Droste dwong de prestatie van de Neder-

landse piloten in binnen- en buitenland respect af. Hij was daar 'bijzonder trots' op. De inzet van de Nederlanders heeft volgens Droste zeer beslist het gewenste resultaat

opgeleverd. Defensie maakte gisteren bekend dat ook de onderzeeboot Hr. Ms. Dolfijn weer naar huis terugkeert. De onderzeeër werd ingezet voor pa-

trouille en verkenningactiviteiten in de Adriatische zee. Op Amendola blijven nog acht Nederlandse jachtvliegtuigen achter.

waardigheid van de NAVO aan NAVO-zijde en het behoud van een historisch en politiek psychologische belangrijk stuk vaderland aan Joegoslavische zijde op het spel stonden.

Of men ook een grote tijdsdruk heeft ervaren, lijkt op het eerste gezicht twijfelachtig. In de maanden voorafgaand aan de militaire actie kon immers van beide zijden ruimschoots gekozen worden uit een aantal gedragalternatieven.

Besluitvorming

De ultieme besluitvorming van de NAVO-zijde voltrok zich uiteindelijk toch in een crisissfeer, die met name ontstaan was door het almaar uitstellen van een keuze door de politiek uit de vele door de militairen uitgewerk-

te opties. Hierdoor ontstond een tijdsdruk, ondanks maanden van voorbereiding.

Crisisgedrag impliceert een psychologische druk om snel tot handelen over te gaan, versimpeling en rechtlijnigheid in waarnemen en denken, een onvoldoende meewegen van de nevenfuncties van een gekozen optie, een tendens terug te vallen op vroeger gedrag en de onmogelijkheid zich in de ander te verplaatsen. Dit laatste kwam tot uitdrukking in de onterechte verwachting dat ook Milosevic het Akkoord van Rambouillet zou ondertekenen en in elk geval zulks zou doen onder druk van luchtaanvallen. Naarmate de beoogde doelstelling niet bereikt werd en de bombarde-

menten werden opgevoerd kreeg de wederzijdse beeldvorming een meer autistisch karakter. Onder autisme, of extreme ik-gerichtheid, verstaan we een omstandigheid waarbij personen of groepen een eenmaal tot stand gekomen beeld niet meer wensen te veranderen. Informatie over het object van beeldvorming wordt dan overheerst door de reeds aanwezige inhoud van het betreffende beeld. De drager van een autistisch beeld is niet meer in staat en of geneigd op grond van welke informatie dan ook zijn beeld te wijzigen. Toetsing aan de werkelijkheid blijkt dan niet alleen ongewenst, maar in feite ook onmogelijk.

Bezien we de Kosovo-beelden zoals deze in media-producten, publieke-opinieonderzoeken en overheidsverklaringen impliciet dan wel expliciet gegeven zijn, dan blijkt er reden te veronderstellen dat de diverse Kosovo-beelden veelal ook als autistisch te kenmerken zijn. Verbazingwekkend is dit laatste niet: het zou eerder verwonderlijk zijn als de verschillende actoren in het conflictproces erin geslaagd zouden zijn er een relatief objectief beeld van 'Kosovo' op na te houden en te verspreiden. Alle voorwaarden waren aanwezig voor de diverse conflictpartijen om verschillende intensieve, in bepaalde gevallen relatief ver van de 'objectieve werkelijkheid' verwijderde, beelden te creëren.

Beeldbepalende belangen

Het behoeft nauwelijks betoog dat de partijen in de gewelddadige conflict-fase van het conflictproces Kosovo belang hebben bij bepaalde beelden

Haagsche Crt. 22 mei

'Bijdrage van Nederland aan de luchtacties is voorbeeldig'

Amerika is zeer tevreden over de Nederlandse bijdrage aan de NAVO-luchtacties boven Joegoslavië, zegt staatssecretaris voor Europese zaken Grossman. Dat Milosevic wel eventjes op de knieën zou worden gedwongen, noemt hij een misverstand.

van conflictoorzaken, aangewende middelen en nagesteepte doelstellingen.

Soms zullen die belangen onverbloemd gepresenteerd worden, maar soms ook verhuld, en dat laatste als verondersteld wordt dat openlijke berichtgeving schadelijk is voor de eigen rol in het conflict, het eigen imago, status en machtspositie. Voor de regering van de Federale Republiek Joegoslavië was het ideale beeld van de Kosovo-crisis uiteraard dat van een onschuldig soeverein land dat door een westerse overmacht op laffe wijze uit de lucht wordt aangevallen met als doelstelling het laatste stuk reëel bestaand socialisme in Europa te elimineren en Joegoslavië aan de eigen invloedssfeer toe te voegen. De zeer terechte, eigen politieke acties tegen de provocerende, op afscheiding uit zijnde, Albanese terroristen worden door agressoren omgeformuleerd tot grootschalige schending van mensenrechten teneinde daarmee een rechtvaardiging voor nietsontziende, onwettige, terreurbombardementen te verkrijgen.

Het ging in Servische ogen om een misdaad tegen de vrede, om genocide, misdaden tegen de menselijkheid en oorlogsmisdaden.

The aggression itself, representing the crime against peace, is the first and the greatest crime. The crime of genocide, crimes against humanity and war crimes were also committed,

aldus een omschrijving in deel I van het Joegoslavisch zwartboek inzake de NAVO-campagne.

Geen onafhankelijke media

Zoals in elk conflict geldt ook hier dat het door de overheid gepresenteerde beeld in dienst staat van de legitimatie van het eigen beleid en de mobilisatie van het volk tegen de vijand.

Het tegenwerken en doen verdwijnen van onafhankelijke media maken het

in een centraal geregeerd land als Servië mogelijk dat optimale invloed op de publieke opinie kan worden uitgeoefend.

Hierbij dienen nog twee kanttekeningen gemaakt te worden. Enerzijds behoeft in een land waarin de staatsmedia praktisch uitsluitend functioneren, de publieke opinie geen al te grote kopzorg voor de regering te betekenen, maar anderzijds impliceert de mogelijkheid via schotels en antennes radio- en tv-uitzendingen van buiten te ontvangen alsmede de opkomst van internet, een toenemen-

uit elf weken bombardementen tevoorschijn gekomen, de Serven in Kosovo zijn blij daar te blijven nu de Russen daar zijn om hen te beschermen, terwijl president Milosevic doende is de natie te herbouwen.

De onafhankelijke media, zoals *Beta* en *Studio B*-televisie, gewaagden indertijd van de oproep van de Servisch orthodoxe kerk aan Milosevic om af te treden en gaven aandacht aan de uittocht van Servische vluchtelingen uit Kosovo. Deze nieuwsfeiten en bijvoorbeeld het

NRC Handelsblad 22 mei

Gevangenis geraakt Clark wil snelle inzet grondtroepen

Door onze correspondent

WASHINGTON, 22 MEI. Generaal Wesley Clark, de bevelhebber van de NAVO, heeft er in Washington voor gepleit om snel te beginnen met de legering van 45.000 tot 50.000 troepen aan de grenzen van Kosovo.

de onmogelijkheid het volk van informatie uit de buitenwereld af te snijden.

Overigens, in Servië geldt en gold formeel vrijheid van drukpers. Ook Belgrado kon niet permanent de onafhankelijke pers het zwijgen opleggen. Na de bombardementen zien we al spoedig de effecten van de selectieve attentie en inattentie van gehuldigde Kosovo-beelden in de pers weerspiegeld. Pro-regeringskranten en de staatstelevisie laten slechts één conclusie toe: Joegoslavië is zegevierend

applaus van de Albanese Kosovaren voor de binnentrekkende NAVO-troepen werden door de staatsmedia niet vermeld.

Een schone oorlog

Wat de media betreft, had en heeft het Westen het moeilijker als het erom zou gaan de pers naar de wens van overheden te laten functioneren. Politieke democratie impliceert immers ook een vrije pers, die onafhankelijk haar werk kan doen. In de liberale theorie is de pers de waak-

hond van de democratie, maar ook hier bestaat een kloof tussen theoretische werkelijkheid en wenselijkheid enerzijds en de praktijk anderzijds. En zeker in oorlogsomstandigheden blijkt ook in democratische landen de waarheid het eerste slachtoffer te zijn.

De Tweede Golfoorlog heeft geleerd hoezeer ook de westerse pers gemanipuleerd, gecensureerd en in haar activiteiten beperkt werd door politieke en militaire overheden, en dit met als voornaamste doelstelling het beeld van een schone oorlog in de hoofden van het westerse publiek te laten postvatten.

Slachtofferhypothese

Het beeld van de schone oorlog was voor de NAVO een als zodanig ervaren noodzakelijkheid, gezien de veronderstelde geldigheid van de zogenaamde slachtoffer- of Mueller-hypo-

Parool 26 juni
FRANS PEETERS

VALKENBURG - Ze hebben boven Kosovo gepatrouilleerd totdat de oorlog uitbrak, en vervolgens maakten ze hun zigzagvluchten langs de kust van Joegoslavië. Hun prestaties zijn onopgemerkt gebleven, overschaduwd als ze werden door de prestaties van de F-16's van de Koninklijke Luchtmacht.

these. Het gaat hierbij om de door professor Mueller indertijd aange- toonde relatie tussen door de publieke opinie waargenomen verliezen enerzijds en het draagvlak voor de betreffende militaire operatie anderzijds. Hoewel de duur van de operatie, de mate van succes, het al dan niet overtuigend karakter van de overheidsargumentatie, de nabijheid van het conflict en de op het spel staande waarden van invloed zijn op de geldigheid van de Mueller-hypothese, is er geen reden aan te nemen dat deze in de Nederlandse situatie niet van belang zou zijn. Reeds jarenlang geven onderzoeksresultaten aan

Orion hield de onderzeeërs van Serviërs in toom

dat de Nederlandse publieke opinie zeer geporteerd is voor vredesoperaties, zeker als deze door middel van een verwijzing naar mensenrechten en internationale rechtsorde gerechtvaardigd worden.

Maar in het hypothetische geval van aanzienlijke verliezen blijkt steeds dat een aanvankelijke grote meerderheid in een minderheid zal verkeren. Het gaat hierbij dan wel om een vergelijking van door middel van fuikvragen verkregen resultaten, waarbij het verlies aan mensenlevens steeds dichter bij de respondenten wordt gebracht.

Uitsluitend kijken naar de aanvaardbaarheid van verliezen geeft een andere uitkomst en is ten onrechte aanleiding om op grond daarvan de geldigheid van de Mueller-hypothese in Nederland te betwijfelen. Overigens, nog geheel afgezien van het al dan niet feitelijk geldig zijn, dient opgemerkt dat de militaire en politieke overheid kennelijk wel van de geldigheid van Muellers veronderstelling blijken uit te gaan. Het welzijn en vooral het leven van de eigen soldaten hebben eerste prioriteit. De onmogelijkheid voor de NAVO om aan het begin van de NAVO-actie tegen Joegoslavië ook maar het woord 'grondoorlog' in de mond te nemen, is voldoende illustratief. De tegen het einde van de bombardementen aangevoerde Apache-helikopters moesten aan de grond blijven.

Risico's vermijden
Blijkbaar was de aanwezigheid en

Telegraaf 26 juni

F16-helden terug in Nederland



niet het inzetten van deze nuttige anti-tankwapens de uiterste concessie die het Pentagon aan de bevelhebber ter plekke kon doen. Steeds weer bleek het belang van het vermijden van risico's, zoals eerder uit instructies van de VN in Bosnië, die ook voor het Nederlandse bataljon in Srebrenica golden, en met name de primaire zorg voor de veiligheid van eigen troepen betroffen. Recentelijker kon *de Volkskrant* gewagen van 'het Nederlandse Arbo-leger' dat een miljoenen kostende tijdelijke verhuizing moest entameren in Kosovo vanwege een wel-

betrokken NAVO-landen overtuigd was van de noodzaak door middel van een militaire actie een eind te maken aan het lijden van de Kosovaarse Albanezen. Maar naarmate de luchtacties geen tastbaar resultaat opleverden en zeker naarmate deze ook in collateral damage resulteerde, werd de noodzaak gevoeld het eigen gelijk qua doelstelling en aangewend middel te benadrukken.

Het doel van de operatie leek te verschuiven van het redden van de Kosovaarse vluchtelingen naar het redden van de NAVO. Deze van begin

gens de *Volkskrant* van 21 augustus 1999 dat generaal Clark voor een dilemma stond:

hij moest kiezen tussen beperkte bombardementen over een langere periode of hij moest Servië heviger gaan bombarderen. Clark koos voor het laatste, omdat Washington en Londen bang waren dat het voortduren van de bombardementen tot splijting in de NAVO zou leiden.

Naast het humanitaire doel en dat van

Trouw 3 april

Navo organiseert hulpoperatie

haast verwaarloosbaar asbestgevaar. 'Iemand die een pakje sigaretten per dag rookt loopt een 5.000 maal zo grote kans op kanker dan een soldaat die een jaar lang in Prizren zou blijven', aldus de *Volkskrant*, in een hoofdcommentaar.

Alhoewel ook hier geldt niet alleen de feitelijke waarheid, maar vooral ook de psychologische werkelijkheid, die ontstond als gevolg van de grote media- en vakbonds-aandacht voor het 'blauwe asbest' dat in de alom in Kosovo aanwezige klei een zeer minimaal bestanddeel is.

Verschuivende doelen

Het informatieve doel van de NAVO was het beeld te verspreiden van een schone oorlog, die gezien de grootschalige schending van de mensenrechten in Kosovo niet te vermijden was en door middel van luchtbombardementen gemakkelijk uit te voeren leek.

Het feitelijk doel behoefde amper publicitaire ondersteuning: uit onderzoek bleek immers hoezeer de grote meerderheid van de volkeren van de

af aan impliciete maar in de loop van de actie manifest geworden doelstelling, liet geen andere ruimte voor de beeldvorming dan die van een uiteindelijk succesvolle actie, ondernomen met volstrekt aanvaardbare middelen. Overigens bleek na de actie dat het verheviggen van de bombardementen ook gezien kon worden als een indi-

de NAVO-geloofwaardigheid en NAVO-eendrachtigheid, waren uiteraard de politieke stabiliteit in dit deel van Europa en het vermijden van grote stromen vluchtelingen, die zich naar elders zouden begeven, doelstellingen die wel aanwezig waren, maar zich minder leenden voor publieke presentatie.

Folkert Jensma

NAVO en EG: geloofwaardigheid nu belangrijker dan Bosnië

catie voor het nastreven van een fundamentele doelstelling dan een geloofwaardigheid van de NAVO: te weten, het tegengaan van een mogelijke splijting van de verdragsorganisatie.

Eendracht

Welingelichte bronnen zeggen vol-

Kok verwoordde het gangbare en algemeen geaccepteerde beeld van de NAVO-actie met de woorden:

We moeten de menselijkheid laten zegevieren boven onmenselijkheid en onderdrukking.

Blair tipte publiekelijk een van de

doelstellingen uit het politiek scheidingsgebied aan met de erkenning dat Europa een strategisch belang heeft bij rust en stabiliteit in de zuidoosthoek van het continent, maar dat het beginsel van 'nooit meer dictatuur in Europa' in belangrijke mate de leidraad vormt voor het NAVO-beleid op de Balkan.

Machtsverhoudingen

De secretaris-generaal van de NAVO noemde overigens naast de humanitaire doelstelling expliciet dat het NAVO-optreden ook nodig was om 'te voorkomen dat instabiliteit zich in de regio verbreedt'. Maar in de pers en in de hoofden van het publiek bleef echter als rechtvaardiging van de actie bijna uitsluitend het leed van de 'Kosovaren' functioneren. Dat de luchtactie niet meer een drukmiddel was om Milosevic tot het ondertekenen van Rambouillet te bewegen, werd echter ook de pers duidelijk. Het gaat, aldus het *NRC Handelsblad* van 26 april 1999, nu om 'de toekomstige machtsverhoudingen in Europa en zijn periferie'.

Objectieve pers?

Werden de politieke en militaire doelstelling(en) van de NAVO onverkort en zonder al te veel kritische kanttekeningen aan de betreffende NAVO-burgers doorgegeven?

Beperken we ons tot de Nederlandse pers, dan dient opgemerkt dat De Nederlandse Pers niet bestaat. In zekere zin kan er wellicht van een nationale pers gesproken worden, in zoverre er ten aanzien van bepaalde onderwerpen een gemeenschappelijke opvatting geldt. Maar dat neemt niet weg dat er een veelheid aan media bestaat, zich bedienend van diverse middelen om nieuws en commentaar bij de consument te brengen. De mogelijkheden van de gebruikte middelen, de doelgroep, de al dan niet expliciete uitgangspunten van de hoofdredactie zijn mede-bepalers van keus en verpakking van de media-output. Daarbij komen de persoonlijke opvattingen, oordelen en vooroordelen van de journalist, die de waarge-

Telegraaf 24 april

Mariniers breken grens Albanië open

Douane opzij gezet voor hulptransport

door Johan van den Dongen

DURRËS, zaterdag
Nederlandse mariniers hebben gisteren zonder pardon de Albanese grens opengebroken om een hulpgoederen-transport het land in te krijgen. Albanese douaniers wilden het transport tegenhouden, maar werden als kleine kinderen in de hoek gezet.

Het leger greep in om-

afwikkelten.

Bovendien klaagden truckers dat ze werden getreiterd en afgeperst door de douaniers.

Op het stinkende, armoedige en bomvolle douaneterrein van Durrës staan vrachtwagenchauffeurs uit heel Europa vast. Ze hebben voor tonnen aan goederen in hun trucks. Niet alleen kleding, dekens en tenten, maar ook bederfelijke waar als voedsel en medicijnen.

Woedende chauffeurs proberen op het kleine douanekantoor al dagen om aan de juiste invoerpapieren te komen. Sommigen hebben al bederfelijke goederen weggegooid of verbrand.

Het Nederlandse leger, dat grote haast heeft met het bouwen van tentenkampen, zette de zaak gisteren op scherp. Militairen lieten een wraakstige Turkse chauffeur een truck uit Kosovo naar

Na tien minuten geschreeuw over een weer, verscheen het hoofd van de politie uit Durrës. De militairen waren onvermurwbaar: de truck moest mee.

"We zijn niet uit op een scène", zei een Nederlandse officier. "Als het niet lukt, dan blazen we deze actie af. We hebben de spullen al twee dagen, er staan manschappen te wachten, dus gaan we aan het werk", klonk hij resoluut.

Oplissing

Na opnieuw flink opont-houd en gekraakel over papieren, was er eindelijk een oplossing. Noodzakelijk werden af-moecht loos A"

Kosovo-oorlog gebezigd werd, is bijna vanzelfsprekend. Minstens vijf oorzaken zijn in dit verband te noemen:

- 1) de associatie van Servië met het communisme en, hoewel ten onrechte, met de toenmalige USSR;
- 2) het feit dat Servië met de oorlogshandelingen begon (hetgeen niet wil zeggen dat Servische agressiviteit de primaire oorzaak van de oorlog was);
- 3) de associatie van het Westen met het weerloze slachtoffer, de moslims;
- 4) projectie van een schuldgevoel: het Westen heeft de oorlog niet kunnen voorkomen en wat het regelde, regelde het verkeerd; en
- 5) de kwaliteit van de pr-bureaus in dienst van de Bosnische regering en de afwezigheid van dergelijke instituties aan Servische zijde.

Afhankelijkheid

Hoewel in mindere mate dan tijdens de Golfoorlog het geval was, bleek ook met betrekking tot Kosovo een grote mate van afhankelijkheid van overheidsbronnen. De woordvoerders van NAVO en het Pentagon enerzijds en de journalistieke beperkingen en censuur van de Servische overheid als het gaat om waarneming ter plekke anderzijds, creëerden de onmogelijkheid tot enigszins objectieve weerga-

nomen dan wel aangeboden werkelijkheid filteren, evalueren en selecteren.

Le journal, c'est un monsieur werd vroeger op de journalistenschool geleerd. Thans dient daaraan toegevoegd *et une madame*. Maar in elk geval: de pers is ook een mens, een individu, een persoon, met al zijn aangeboren en aangeleerde hebbelijkheden en onhebbelijkheden, met zijn kennis en zijn emoties. Volstrekte onpartijdigheid en neutraliteit in conflicten is niet mogelijk en al helemaal niet als het eigen land partij in het conflict is.

Ten aanzien van Servië en de Serven gold en geldt dat zij al sinds de oorlog in Bosnië in de westerse media een negatieve pers hebben. Zelfs in zulke mate dat ook hier van een welhaast autistisch vijandbeeld gesproken kan worden. Ernstige misdaden tegen de menselijkheid werden en worden per definitie op het conto van de Serven geschreven. Dat een vijandbeeld van de Serven ten tijde van de oorlog in Bosnië, maar nadien ook in de

ve van feiten en gebeurtenissen. Alhoewel in sommige gevallen CNN en BBC eerder dan de NAVO-planners zelf op de hoogte waren van nieuwe ontwikkelingen, aldus een hoge NAVO-functionaris.

We baseren ons heel vaak op CNN. Zij hebben de mensen ter plekke. Natuurlijk willen we vermijden dat wij het nieuws via hen horen, maar soms zijn ze gewoon eerder.

Maar dit neemt niet weg dat over het algemeen geen keiharde feiten vanuit Kosovo beschikbaar waren. Bij verondersteld gebrek aan beter was er dan ook weinig reden als journalist weg te blijven van per definitie subjectieve bronnen, of het nu de NAVO en het Pentagon betrof of de Servische overheid.

Ten onrechte werd dan ook kritiek geleverd op schaarse verslaggevers in Servië, zoals Gerri Eickhof, die het lot van Peter Arnett leek te moeten ondergaan, de verslaggever van CNN in Bagdad tijdens de Golfoorlog, die zelfs van verraad werd beschuldigd, terwijl hij naar zijn en veler opvatting slechts zijn journalistieke plicht onder moeilijke omstandigheden vervulde.

Onbesproken onderwerpen

Dat journalisten, misschien in mindere mate dan vroeger, geneigd zijn hun leven te riskeren bij de uitoefening van het vak, is niet zo verwonderlijk

in een tijd waarin militaire verdragsorganisaties alles in het werk stellen om de eigen manschappen zo mogelijk buiten het bereik van vijandelijke kogels te houden. De pers had zich buiten de gevarezone van begin af aan kritischer kunnen opstellen om althans iets van manifeste objectiviteit hoog te houden.

Of het luiheid, gemakzucht of gebrek aan kennis is: een aantal mogelijke onderwerpen bleef onbesproken dan wel onderbelicht. Zo vermeldde de ministers van Buitenlandse Zaken en Defensie in een brief aan de Tweede Kamer dat de uitvoering van een eventuele operatie tegen Servië 'in overeenstemming was met het toetsingskader voor de uitzending van Nederlandse militairen buiten het NAVO-verdragsgebied'. Of zulks inderdaad in overeenstemming met het toetsingskader was en welke interpretaties daarbij aan de gestelde aandachtspunten gegeven waren, werd door de pers niet nagegaan. Ook ontbrak indertijd een eigen objectieve analyse van het Rambouillet-'akkoord', op grond waarvan de voorstelling gemaakt had kunnen worden dat dit akkoord nimmer door Milosevic aanvaard zou kunnen worden.

'Hoogmoed van de media'

De opstelling van de regering inzake de bombardementen en in feite de Kosovo-oorlog als zodanig ontmoette

eveneens aanvankelijk weinig kritiek. Pas toen de pers onenigheid binnen het kabinet vermoedde en de afwachtende secundaire houding van het kabinet in vergelijking met de regeringen van andere deelnemende NAVO-lidstaten opviel, was van enige pers-activiteit in dezen sprake.

Meer kritische stof veroorzaakten in Nederland de bombardementen op het Servische tv-station en zendmasten. Hier werd het journalistieke vak zelf geraakt. Enerzijds kon aan het militaire nut van de bombardementen getwijfeld worden, maar anderzijds ook geloof gehecht. Alhoewel vergelijkingen met *Radio-Télévision Mille Collines* ten tijde van de genocide in Rwanda te ver gingen. Het argument dat hiermee het verzenden van berichten van westerse verslaggevers ter plaatse onmogelijk werd, werd niet door iedereen als geldig argument tegen het bombarderen onderschreven.

In dat verband gewaagde professor Beunders van 'de hoogmoed van de media'. Hoezeer men zich van de militaire overheid afhankelijk wist als het ging om verslaggeving ter plaatse bleek uit de standpunten van zowel het Nederlands Genootschap van Hoofdredacteuren als dat van de journalistenbond (NVI), die beiden pleiten voor meer medewerking van de voorlichters van Defensie en militair

Nederlandse F-16's bombarderen vrij van nevenschade

BIJ HUN grondaanvallen op Joegoslavische doelen hebben Nederlandse F-16's tot nu toe geen schade aan de omgeving (collateral damage) aangericht. Ze worden op verzoek van de NAVO steeds vaker ingezet om te bombarderen. "Alle aanvallen die Nederlandse vliegtuigen tot op dit moment hebben ondernomen, zijn geslaagd."

Dat zei generaal-majoor D. Berlijn, commandant van de tactische Luchtmacht, gisteren in Den Haag. Berlijn liet zien hoe F-16's met lasergeleide bommen aanvallen. Een brig, een munitieopslagplaats en een vliegveld waren de doelen. Het was voor het eerst in meer dan zes weken oorlog dat videopriemen die tijdens de aanval met een camera in de neus van de toestellen worden gemaakt, aan de pers werden getoond.

Sedert twee weken zijn twee Nederlandse F-16's uitgerust met een Amerikaans laserdoel-

Het nieuws over de NAVO-bombardementen op Joegoslavië wordt beheerst door de missers, zoals de bom op de Chinese ambassade in Belgrado. Hoge Nederlandse militairen verzekeren dat 'onze' piloten dergelijke fouten nog niet hebben gemaakt. De NAVO-leiding weet dat te waarderen.

FRANS PEETERS

wijsstelsel. Eind deze week volgen nog drie. De systemen zijn in verband met de oorlog versneld aangeschaft. Ze kosten circa vier miljoen gulden per stuk. Voorged jaar zouden er tien worden gekocht, maar volgens Berlijn aangestreefd doel en een computer in die kop stuurt de bom, voorzien van stuurvlakken.

Al eerder in deze oorlog hebben Nederlandse F-16's lasergeleide bommen afgeworpen, maar toen moesten Amerikaanse A-10's de doelen aanwijzen. Het betekende een gecompliceerde

operatie, omdat de Amerikaanse toestellen vanuit Aviano in Noord-Italië opereren en de Nederlanders vanuit Amendola, duizend kilometer naar het zuid. Wie zelf over de aanwijssystemen beschikt, gaat dus veel efficiënter te werk.

De F-16 die over een doelaanwijssysteem beschikt, is in staat niet alleen voor zijn eigen bommen het doel aan te wijzen, maar ook voor die van zes andere vliegtuigen. In een missie kunnen met één systeem dus meerdere doelen worden aangevallen. De aanwijzers zijn dan ook dag en nacht in gebruik.

Behalve de laserbommen heeft de lichte raket met de Maverick-raket nog een tweede precisiewapen. De raket heeft een infraroodcamera en een computer. Het beeld van het doel wordt door de computer steeds vergeleken met hetgeen de camera waarneemt. Met een laseraanwijzer kan ook een beeld in de Maverick worden geprogrammeerd.

Vooral het identificeren van het doel is een gecompliceerde zaak, die wel een half uur tijd in beslag neemt, zei Berlijn. "De vlieger hoort zich af te vragen of het wel de goede brug is, of er in de buurt niet meer bruggen zijn. Ook de aanvliegroute naar het doel is vooraf bepaald om schade aan de omgeving zoveel mogelijk te beperken. Wordt het doel aangestraald, dan dient het nogmaals te worden vergeleken met de gegevens die je van huis hebt meegeregend."

Bij de aanval op de brug, ten zuidoosten van Belgrado, werden twee bommen gebruikt. Een bruggedoorloper stortte compleet in de rivier, een ander viel van een pijler en bleef schuin staan.

Bij de aanval op de munitiebunker volgden na de inslag vrijwel onmiddellijk verdere ontploffingen. Klaarblijkselijk van de opgeslagen munitie. Enorme rookwolven stegen op. Bij het vliegveld in West-Joegoslavië werd een kruispunt van

banen met een laserbom bestookt. Dat is ook gebeurd bij de Nederlandse aanval, twee weken geleden, op het vliegveld van Podgorica in Montenegro, zei Berlijn. Even later zijn daar maar liefst achttien Joegoslavische Super Galeb-bommenwerpers en helikopters op de grond vernietigd. Dat gebeurde met clusterbommen.

Dat zijn vrijevalbommen. Maar door de combinatie van computers en navigatiesystemen kunnen ze vrij gericht naar hun doel worden gestuurd. "Het zijn gebiedsbommen die een vrij groot gebied bestrijken," zei Berlijn. In feite bestaan ze uit meer dan tweehonderd kleinere bommen die over tientallen meters worden verspreid.

"Ze zijn bestemd voor gebieden die niet gevoelig zijn voor schade aan de omgeving. Dat was het geval in de zone van het vliegveld van Podgorica, waar de achttien vliegtuigen werden vernield."

ren in Macedonië aan vertegenwoordigers van Nederlandse media. Eén conclusie kan in elk geval getrokken worden: ook uit de Kosovo-berichtengeving en -commentaren blijkt dat totale onafhankelijkheid van de media een illusie is.

Het subjectieve karakter van de berichtgeving uit Belgrado was een vaststaand feit, maar ook ten aanzien van de NAVO werd als gevolg van een reeks van incidenten de relatieve objectiviteit van haar informatie steeds meer in twijfel getrokken.

Toenemende kritiek

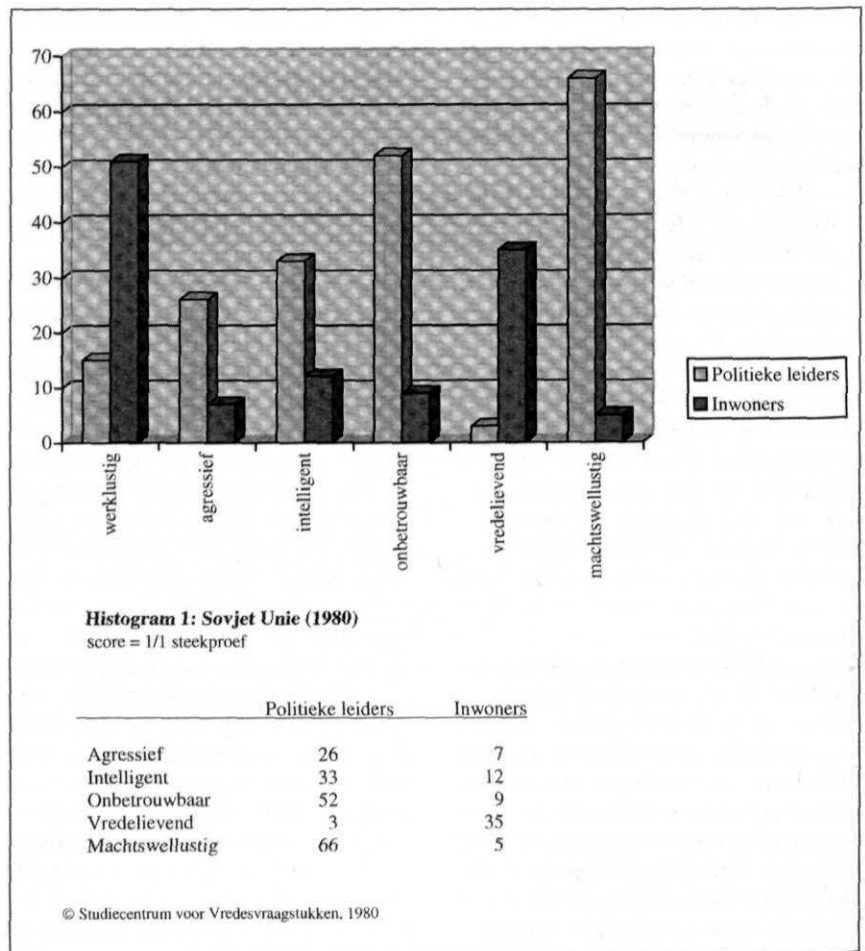
Het maar moeizaam en dan nog gedeeltelijk toegeven van gemaakte fouten leidde tot toenemende kritiek en op den duur tot twijfel aan de goede afloop van de operatie. Onenigheid tussen het politieke en het militaire deel van de NAVO aangaande onvoldoende geverifieerde berichtgeving, zoals over de veronderstelde dood van Albanese leiders en het verschuiven van puur militaire doelen naar de Servische infrastructuur, waren aanleiding tot meer kritische berichtgeving en commentaren.

Op 1 mei luidde een commentaar in NRC Handelsblad:

Nu bruggen, fabrieken, olieraffinaderijen, overheidsgebouwen en televisiestations in puin liggen, blijkt in ieder geval het Joegoslavisch volk zelf met Solana van mening te verschillen. Ook objectief gezien is na de vergaande verwoesting van de leefomgeving van de Joegoslaven Solana's stelling niet langer vol te houden. De NAVO voert oorlog volgens iedere militaire definitie van dat begrip.

Kritiek op NAVO-voorlichting

Kritiek op de NAVO-voorlichting kwam op drie manieren tot uitdrukking. Ten eerste werd in de media steeds meer aandacht besteed aan de missers, afzwaaiers en in elk geval het aantal burgerslachtoffers als



gevolg van de bombardementen. Daarnaast werd bericht over kritiek binnen de NAVO op de eigen berichtgeving, zoals door de negentien NAVO-ambassadeurs in het geval van het bombardement van een spoorbrug en een vluchtelingenkonvooi.

Ook kritiek op de Kosovo-verslaggeving als te veel pro-Milosevic, althans te weinig pro-NAVO, werd geuit. Zo werd aandacht besteed aan de uitspraken en latere functie van Alastair Cambell, de mediagoeroe en spindoctor van de Britse premier Tony Blair. De media, volgens Campbell, legden veel te veel nadruk op de blunders van de NAVO.

Het bevechten van de Servische leugenmachine was een van de moeilijkste taken waar we mee te maken kregen. We werden daarbij

niet geholpen door het feit dat de media in onze landen het zeer nieuwswaardig vonden als Tanjug, Milosevic' persbureau, claimde dat we kinderen of bejaardentehuizen bombardeerden.

Campbell reisde in april af naar het NAVO-hoofdkwartier om daar de persvoorlichting te versterken.

De Nederlandse pers

De Nederlandse pers was, en dat kon niet anders, partijdig, maar wel met oog voor kritiek op NAVO en regering. De belangrijkste, al dan niet bewust uitgeoefende, Kosovo-functie van de pers betrof het legitimeren van de NAVO-acties met verwijzing naar het goede van de NAVO en het slechte van Milosevic. Door haar publicaties bereidde zij de bevolking eerst voor op de te ondernemen actie en hielp vervolgens de positieve houding ten

aanzien van die acties in stand te houden. Het was een functie die moeiteloos vervuld kon worden, gezien het al voor het begin van *Allied Force* aanwezige vijandbeeld van Servië en Milosevic.

Alhoewel, de wijzigingen en accentverschuiving in doelstellingen van de NAVO-actie werden ook door de pers gesignaleerd. Veel minder dan in de Golfoorlog het geval was, kon aan westerse zijde van manipulatie van de pers gesproken worden. Desalniettemin is de stelling toch plausibel dat de westerse pers, en in dit geval de Nederlandse, meer dan noodzakelijk een partijdige pers was. Zij was, wellicht grotendeels onbewust, mede een slachtoffer van diverse propaganda-technieken.

Publieke opinie

Het beeld in de publieke opinie dat, wat Nederland betreft, steeds positief was en bleef ten aanzien van de bombardementen, was uiteraard in belangrijke mate aan die media te danken. Voor een overzicht van de publieke opinie inzake Kosovo verwijst ik naar artikelen van Philip Everts en naar het onderzoek van de Stichting Maatschappij en Krijgsmacht.

Ten aanzien van de publieke opinie over Kosovo wordt hier volstaan met een onderzoek van het svv, in samenwerking met sbs6, de Stichting Studiefonds Medische Polemologie en het Bureau Lagendijk. Centraal in dit onderzoek stond de vraag naar de aard en inhoud van het (vijand-)beeld dat de Nederlandse burger ten tijde van de bombardementen er met betrekking tot Servië, de Servische burgers, hun leider en 'de Kosovaren' op nahield.

Uit het onderzoek bleek dat Nederlanders een extreem vijandbeeld van Milosevic hanteerden; een vijandbeeld dat autistische trekken vertoonde. Zo gaf bijvoorbeeld een meerderheid van de respondenten (59 procent) te kennen ook op basis van nieuwe informatie het beeld van

Milosevic niet te wijzigen. Het gaat hierbij om een kenmerk van autistische beeldvorming, waarbij realiteits-toetsing niet gewenst is en in feite ook onmogelijk is. De opvattingen over Servische burgers en 'de Kosovaren' werden door een minderheid als vaststaand aangenomen.

De hoge mate waarin Milosevic als meest verantwoordelijke voor de crisis werd aangewezen, kan gezien worden als een indicatie voor de vergaande personalisering van het conflictproces, waardoor het zicht op de totale oorzakelijkheid van dat proces

Servische burgers in Joegoslavië werden veel minder negatief beoordeeld: 49 procent van de Nederlanders achtte hen werklustig. Met 26 procent scoorden zij echter minder dan hun leider als het om intelligentie gaat, maar ook beduidend minder als het gaat om onbetrouwbaarheid (26 procent). Zij haalden 29 procent wat hun vredelievendheid betreft, alhoewel ook hun veronderstelde machtswellust (31 procent) en agressiviteit (44 procent) genoemd moeten worden.

Vergeleken met onderzoeksresultaten in de Koude Oorlog bleek dat de

BBC ONLINE NETWORK HOMEPAGE | SITEMAP | TV LISTINGS | RADIO LISTINGS | BBC EDUCATION | BBC WORLD SERVICE

BBC NEWS FRONT PAGE | WORLD NEWS | KOSOVO: SPECIAL REPORT


KOSOVO PICTURE FILE

AIR STRIKES
Belgrade hit
Pristina prime target
Burning bridges
Life under fire

REFUGEE EXODUS

VICTIMS OF WAR

NATO FIREPOWER



Air strikes
◀ BACK | NEXT ▶

Nato argued that, as key elements in Yugoslavia's infrastructure, bridges were legitimate military targets, and many have been hit, including this one across the River Danube in Novi Sad.

onmogelijk wordt. Milosevic werd uit zeven mogelijkheden door 73 procent van de respondenten gekozen als meest verantwoordelijke voor de crisis. De keuze bestond verder uit het uCK, de Verenigde Staten, de internationale gemeenschap, Servië en de Albanese Kosovaren. Het is dan ook niet verwonderlijk dat Nederlanders onderscheid maakten tussen het Servisch volk en zijn leider Slobodan Milosevic.

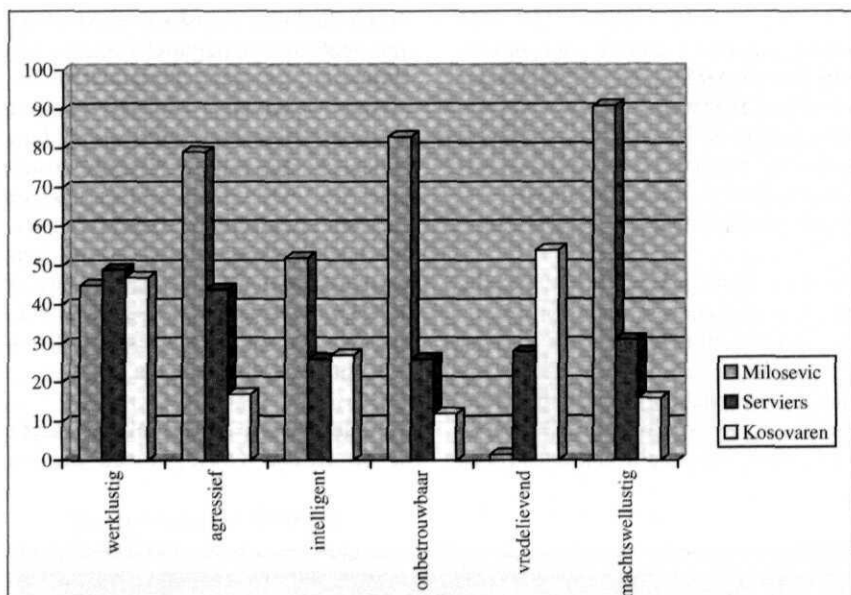
Milosevic als 'machtswellusteling'

Milosevic scoorde hoog als het om eigenschappen als machtswellustig (91 procent), onbetrouwbaar (83 procent) en agressief (79 procent). Zijn vredelievendheid werd slechts door 1,5 procent van de ondervraagden verondersteld. Wel wordt hem intelligentie niet ontzegd (52 procent). De

Nederlanders Milosevic nog negatiever beoordeelden dan indertijd de leiders van de Sovjet-Unie. Hetzelfde gold voor de burgers: de burgers van de Sovjet-Unie werden op het hoogtepunt van de Koude Oorlog veel minder negatief beoordeeld dan hun leiders, zij het dat zij wel nogal dom werden gevonden.

Povere kennis van zaken

De (Albanese) Kosovaren kwamen er, zoals te verwachten was, goed vanaf. Zij scoorden in alle opzichten relatief positief. Hun vredelievendheid en werklust behaalden respectievelijk 54 en 47 procent, terwijl slechts 17 procent hen agressiviteit toedichtte. De dreiging die van het Kosovo-conflict uitging, werd door de publieke opinie nogal uitvergroot. Veel Nederlanders (30 procent) achtten de situatie in



Histogram 2: Joegoslavië (mei 1999)
score = 1/1 steekproef

	Milosevic	Servische burgers	Kosovaren
Agressief	79	44	17
Intelligent	52	26	27
Onbetrouwbaar	83	26	12
Vredelievend	1,5	28	54
Machtswellustig	91	31	16

© Studiecentrum voor Vredesvraagstukken/ SBS6, SSMP/ Bureau Lagendijk, 1999

De president van Joegoslavië werd door 27 procent van zijn juiste functie voorzien, maar door 41 procent als 'president van Servië' betiteld en door 12 en 7 procent respectievelijk als premier van Servië en Joegoslavië.

Een extreem vijandbeeld

Het extreme vijandbeeld van Milosevic is deels te verklaren uit het feit dat Nederland partij in de oorlog is, de partijdige voorlichting in de media, het reeds aanwezige negatieve beeld van Servië en de gecompliceerdheid van de crisis, waardoor een zwart-wittekening een welkome behapbare explicatie biedt. De eenmaal in gang gezette bombardementen en het toenemende aantal burger-slachtoffers vereiste ook een legitimatie met een extreem vijandbeeld.

Overigens, niet alleen de publieke opinie in Nederland, ook voor de internationale gemeenschap en in elk geval voor de politieke besluitvormers kan gelden dat zij zich in niet onbelangrijke mate van een relatief eenvoudig, maar extreem vijandbeeld bediend hebben. De stelling lijkt aannemelijk dat de NAVO-politici de gevangenen waren van hun werkelijkheid en dat die werkelijkheid een extreem vijandbeeld van met name Milosevic betrof, gecombineerd met een tot enige zelfoverschatting leidend zelfbeeld. Als gevolg hiervan leek het onmogelijk zich voldoende in de tegenstander te verplaatsen, op grond waarvan – overigens zowel de NAVO als de Joegoslavische regering – inschattingfouten gemaakt hebben met betrekking tot elkanders intentie, wilskracht en de effectiviteit van ingezette middelen.

De kennelijke wederzijdse onmogelijkheid in de huid van de ander te kruipen is zeker een van de verklaringen voor diverse fouten en misrekeningen die actie en reactie van de conflictpartijen gekenmerkt hebben.

Propagandatechnieken

Als propaganda het doelbewust beïnvloeden is van de wil van anderen door middel van manipulatieve com-

Servië bedreigend voor de veiligheid in de wereld, daarna kwam de veiligheid in Europa (27 procent) en dan pas volgen de veiligheid op de Balkan en in Servië zelf.

Een aanwijzing voor de feitelijke betrokkenheid van respondenten bij een bepaald onderwerp is de (encyclopedische) kennis ter zake, de emotionele en rationele betrokkenheid, alsmede de mate waarin men het betreffend onderwerp van belang acht voor zichzelf of de groep, het volk, het land, et cetera. Het onderzoek beperkte zich tot de mate van kennis. Uit het antwoord op de kennisvragen kon overigens geen al te grote betrokkenheid worden afgeleid. Dit wil niet zeggen dat de Nederlanders niet zeer betrokken waren (en zijn) bij Kosovo,

alleen de variabele 'kennis' geeft hier toe onvoldoende aanleiding. Van een grote emotionele betrokkenheid was zeker sprake, zoals bleek uit het ongeduld aangaande te ondernemen humanitaire acties op het gebied van kleding en voedsel.

Maar de kennis van Kosovo-zaken was pover. Een hoog percentage, te weten 46 procent, meende dat Macedonië en 43 procent dat Slovenië tot de Joegoslavische Federatie gerekend moeten worden, terwijl 28 procent de wens van Milosevic al vervulde aangaande de situering van de Republiek Srpska binnen de Federatie.

Ook met de kennis over de functie van Milosevic, over wie men een zo onveranderlijk negatief standpunt innam, was het niet al te best gesteld.

Wily Milosevic makes the most of the worst

'He's always creating a bigger crisis to cover up a smaller crisis'

(CNN) -- After 72 days of NATO bombing left the Yugoslavian infrastructure in smoldering ruins, many thought the Yugoslav Serbs would rise up and run Yugoslav President Slobodan Milosevic out of office -- and out of the country -- for good.

And, indeed, some tried to do just that. Thousands filled the streets of Belgrade in the summer and fall of 1999, demonstrating against what Alliance for Change leader Zoran Djindjic called "the last dictatorship in Europe." Djindjic added, "We will crush it."

municatie, dan is het propagandaspect van de berichtgeving over de Kosovo-actie redelijk nauwkeurig in te delen volgens het schema van Hugh Rank. Rank gaat uit van een viertal veronderstellingen, te weten: als mensen een 'goed' hebben, wensen zij dat te behouden (*protection*); als mensen een 'kwaad' hebben, dan willen zij daarvan af (*relief*); als mensen 'geen goed' hebben, dan wensen zij dat te verwerven (*acquisition*); als mensen 'geen kwaad' hebben, dan wensen zij dat te vermijden (*prevention*). Op grond van deze vier veronderstellingen is manipulatie in te delen naar het:

- intensiveren van het eigen 'goed';
- minimaliseren van het eigen 'kwaad';
- intensiveren van andermans 'kwaad';
- minimaliseren van andermans 'goed'.

Hierbij zijn verschillende technieken mogelijk. Intensiveren kan door middel van herhaling, associatie en diverse stijlfiguren, terwijl het minimaliseren onder meer door middel van weglating van relevante gegevens, het benadrukken van details en het scheppen van verwarring tot stand kan komen. Natuurlijk zullen conflictpartijen veelal ontkennen dat zij pro-

paganda bedrijven, hetgeen gemakkelijk kan door propaganda op een ongebruikelijke manier te definiëren, zoals Jamie Shea, de NAVO-woordvoerder, deed. In antwoord op een vraag gaf hij toe wel retoriek te bezigen, maar geen propaganda te bedrijven:

Doorgeschoten retorica is niet hetzelfde als propaganda. Propaganda is een leugen als waarheid presenteren. Dat heb ik nog nooit gedaan.

Hiermee onbewust een voorbeeld gevend van de propaganda-praktijk van herdefiniëren en etikettering. In het kader van propaganda kan en wordt ook desinformatie gegeven. Informatie en desinformatie hebben een tweevoudige betekenis, aldus NRC Handelsblad. Het gaat om:

een tweevoudige betekenis in politieke en militaire zin: het zijn middelen om de vijand in de luren te leggen en tegelijkertijd de eigen bevolking voor de 'goede zaak' te winnen.

Het uitleggen en als 'goed' benadrukken van de redenen om tot gewelddadig gedrag over te gaan, is dan ook

een taak en in elk geval een functie van de pers in bij de oorlog betrokken landen. Partijdigheid is daarbij onvermijdelijk.

Zo bleek tijdens de Golfoorlog een geallieerd wij-gevoelen zich van militairen en journalisten meester te hebben gemaakt. Walter Cronkite rapporteerde aan de CBS-kijker:

We schakelen een van hun Scud-raketten uit.

In een gesprek met journalisten merkte Jamie Shea op:

We hebben samen enkele moeilijke, intense weken achter de rug. Ik denk dat we iets heel belangrijks hebben verricht...

HP De Tijd, zonder al te veel historisch besef, schreef:

Zelden werden journalisten zo onverbloemd partij gemaakt in het welslagen van een militaire operatie.



Milosevic "is not a man who is out of touch with reality ... he is a very shrewd political calculator, not burdened by principle," says psychiatrist Gerald Post, former political analyst for the CIA



Intensiveren van het eigen 'goed'

Een van de technieken om het eigen 'goed' en het 'kwaad' van de tegenstander te intensiveren is het herhaaldelijk associëren van eigen gedrag aan algemeen aanvaarde waarden en dat van de tegenstander aan onwaardigen. Het betreft een praktijk die niet per sé uit de presentatie van onwaarheid hoeft te bestaan, maar wel uit het overdrijven van de positieve aspecten van het eigen handelen en de negatieve aspecten van het gedrag van de vijand, waarbij noodzakelijkerwijze tevens van een min of meer vergaande vorm van simplificatie sprake is. Simplificatie te verstaan als een eenzijdige presentatie van een ook nog uit zijn context gelicht onderwerp. Dat 71 procent van de Nederlanders, begin april, de schending van de mensenrechten de belangrijkste reden noemt om tot actie tegen Joegoslavië over te gaan, is een vrucht van de verspreiding van deze rechtvaardiging via de media.

Maar ook dient opgemerkt dat een verwijzing van het Nederlandse publiek naar de schending van mensenrechten altijd in goede aarde valt, gezien de zeer hoge waarde die het volk aan dit ideaal hecht. De nadruk op de humanitaire rechtvaardiging impliceerde een geheel of ten dele negeren van andere formele of officiële doelstellingen van de NAVO-operatie. Voorts werd de eigen Nederlandse bijdrage meer in het bijzonder met diverse hoge waarden in verband gebracht, zoals hulpvaardigheid, efficiëntie, voorbeeldigheid, heldhaftigheid en plichtgetrouwheid.

Ook het in één bericht vermelden van zeer negatieve toekomstverwachtingen en Nederlandse bijdrage ter oplossing van een overigens geheel ander aspect van de betreffende problematiek is een vorm van accentuering van het eigen goed, afgezet tegen een groot kwaad.

Eenzijdige overdrijving

Naarmate een regering zeggenschap over de pers heeft, kan ongehinderd

door andere berichten de eigen voortreffelijkheid eenzijdig benadrukt worden.

Toen Milosevic in 1989 president van Servië werd, zorgde hij er in de eerste plaats voor dat de belangrijkste media onder zijn controle kwamen en alles wat niet Servisch was, werd consequent als minderwaardig en bedreigend afgeschilderd.

aldus een conclusie, die al ver voor de Kosovo-crisis getrokken kon worden.

Het betreft een voorbeeld van zowel onwaarheid presenteren als simplificatie en eenzijdige overdrijving.

Minimaliseren van het eigen 'kwaad'

Het benadrukken van het eigen al dan niet bestaande 'goed' gaat veelal gepaard met een negatie en, als het niet anders kan, een vergaande minimalisering van het eigen 'kwaad'. Zo zwegen de Servische staatsmedia over de tienduizenden Kosovo ont-



'Slobo! Slobo!'

Milosevic and his wife are reportedly devoted to each other and have two children – daughter Marija, who has run a radio and television station, and son, Marko, a disco owner and auto-racing enthusiast.



Markovic was instrumental in helping Milosevic oust his mentor, Ivan Stambolic, from leadership of the League of Communists of Yugoslavia. Stambolic had been Milosevic's friend for 25 years, and pulled Milosevic along with him as he climbed the organizational ladder.



In April 1987, Stambolic sent Milosevic to pacify restive Serbs in Kosovo. The Serbians wanted curbs put on the autonomy enjoyed by the province, which was dominated by ethnic Albanians.



Milosevic broke away from a meeting with ethnic Albanians to mingle with angry Serbians in a suburb of Pristina. The Serbs protested they were being pushed back by police with batons, and Milosevic told them, "No one will dare to beat you again."

"Slobo! Slobo!" the crowd chanted.

Ondanks de kennelijk gevoelde noodzaak tot het toelaten van een enkele representant van de onafhankelijke pers, golden en gelden als belangrijkste informatiebronnen voor de Servische bevolking de staatstelevisie en pro-regeringskranten. Deze berichtten over de afloop van de NAVO-acties:

dat Joegoslavië zegevierend uit de bombardementscampagne van de NAVO tevoorschijn is gekomen, dat de Serven in Kosovo blij zijn daar te blijven nu de Russen hen komen beschermen, terwijl Slobodan Milosevic doende is de natie te herbouwen.

vluchtende Kosovaarse Serven. Terwijl als vanzelfsprekend over de etnische zuivering van Kosovo voortgaand aan en tijdens de NAVO-bombardementen met geen woord gerept werd, behalve in termen van reacties op misdaden van met name het UCK. Dat laatste was overigens wel deels waar, maar verwerd tot de enige, allesoverheersende rechtvaardiging.

'Collateral damage'

Maar ook de andere zijde liet zich niet onbetuigd als het gaat om het minimaliseren van het eigen 'kwaad'. Doordat de militaire aanvalsdoelen steeds meer met infrastructurele doelen van zowel militaire als civiele

aard werden aangevuld, werd het steeds moeilijker burgerverliezen te vermijden, nog afgezien van missers en afzwaaiers met betrekking tot acties tegen zuiver militaire objecten. Het kwaad van de burgerslachtoffers als gevolg van NAVO-acties werd aangeduid met de neutrale term 'collateral damage', terwijl aanvallen op doelen met veel burgerslachtoffers steevast als 'incident' geëtiketteerd werden.

Het begrip 'schone oorlog' is een negatie of minimalisering van het aantal eventuele slachtoffers. Dat toch over missers en met name over NAVO-blunders bericht werd, leidde dan ook tot kritiek op deze kritiek, welke onder meer door Campbell verwoord werd.

Verzwijgen

Het officieel ontkennen van een causale relatie tussen de omvang van de vluchtelingenstroom uit Kosovo en de bombardementen, alsmede het op een bepaald moment niet meer vermelden van burgerslachtoffers als hun aantal minder dan tien bedroeg, zijn evenzeer voorbeelden van het minimaliseren van het eigen kwaad door middel van verzwijgen.

Zo werd weinig of geen aandacht besteed aan de inhoud van het door Milosevic geweigerde Rambouillet-akkoord, werd voorbijgegaan aan de mogelijkheid – ook van Nederland – om via de Algemene Vergadering van de VN alsnog actie te ondernemen. Professor Paul de Waart zegt hierover:

De promptte instemming met en deelname aan de NAVO-bombardementen op Joegoslavië wekt – bevestigd? – de indruk dat het Nederlandse oog niet op de eerste plaats is gericht op het optimaal benutten van de mogelijkheden voor een vreedzame oplossing van conflicten. Het volkenrecht en de VN hebben die in de aanbieding, zeker voor een land dat de bevordering van de internationale rechtsorde tot een grondwettelijke taak van de regering heeft verheven.

Het kwaad van aanslagen door het UÇK werd verhuld door het label 'Kosovo Bevrijdingsleger' te hantieren en de Servische bevolkingsgroep in Kosovo te negeren door Albanese Kosovaren met 'Kosovaren' aan te duiden. En natuurlijk het feit dat de actie geen oorlog mocht heten, maar het etiket van een humanitaire missie kreeg is een minimalisering van het kwaad dat met oorlogshandelingen gegeven is.

Overaccentueren van het 'kwaad' van de tegenpartij

Het overaccentueren van het 'kwaad' van de tegenpartij kreeg evenzeer gestalte door *labelling*, associëren, herhalen en eenzijdige voorstelling van zaken, alsmede vergaande simplificatie. Zo associeerde Jamie Shea het optreden van de Servische gewapende eenheden in Kosovo met de terreur van de Rode Khmer in Cambodja door van *killing fields* in Kosovo te spreken. De associatie van het Servisch optreden met het door hen indertijd bestreden nationaal-socialisme en de identificatie van Milosevic met Hitler bleek wijd verbreid. 'Methoden Milosevic doen denken aan Hitler', aldus onze minister van Defensie Frank de Grave. 'Nie wieder Auschwitz', riep bondskanselier Schröder herhaaldelijk uit, terwijl archiefbeelden van de nazi-bombardementen op Belgrado frequent op de Servische televisie te zien waren.

Drogredeneringen

Beide partijen voorzagen elkander van nazi-etiketten. De NAVO werd consequent als crimineel afgeschilderd, terwijl de moordpartijen van de Serven al spoedig van NAVO-zijde met 'genocide' werden aangeduid. Inder tijd formuleerde Margaret Thatcher een Koude-Oorlogssyllogisme dat als volgt luidde: nazi-Duitsland was een totalitaire staat; de Sovjet-Unie is een totalitaire staat; de Sovjet-Unie en nazi-Duitsland zijn identiek. Deze drogredenering zou voor een ieder inzichtelijk moeten zijn: mensen zijn zoogdieren, ezels zijn zoogdieren,

maar dat impliceert niet dat mensen ezels zijn. Ook in de wederzijdse oorlogspropaganda in het Kosovo-conflict worden diverse drogredeneringen toegepast, zoals: de holocaust begon met deportaties. Milosevic deporteert mensen; Milosevic ontkent een holocaust.

Andere redeneringen waren: Milosevic is identiek aan het probleem Kosovo; oplossing voor Kosovo is eliminatie van Milosevic. Dat laatste is een voorbeeld van verregaande simplificatie en personalisering van een samenhangende veelheid aan subjectieve en structurele conflictoorzaken. Of: Milosevic luistert alleen naar geweld, bombardementen zijn geweld; Milosevic luistert alleen vanwege bombardementen.

Vooronderstellingen

Ook al dan niet als zodanig aangeduide vooronderstellingen hebben hun plaats in het overaccentueren van het kwaad van de tegenpartij. 'Mladic en Arkan zuiveren Kosovo', aldus NRC Handelsblad, die daarbij de gezaghebbende bron van de veronderstelling, te weten de Britse minister van Defensie Robertson noemt. 'Mogelijke genocide in Kosovo', een veronderstelling die, naar *Trouw* meedeelt, van de secretaris-generaal van de VN, Kofi Annan, afkomstig is. In dezelfde krant: 'Joegoslavië zou granaten en mijnen laden met zenuwgas'.

Deze en andere te goeder trouw doorgegeven vermoedens hebben natuurlijk wel hun invloed op de beeldvorming van het publiek. De onmogelijkheid het gebied van handeling vrij te bezoeken en aldaar te onderzoeken is uiteraard een van de redenen waardoor veronderstellingen het soms van exacter berichtgeving winnen.

Minimaliseren van het 'goed' van de ander

Hoezeer het minimaliseren van het 'goed' van de ander geslaagd is, moge blijken uit het feit dat ten aanzien van het Servië van Milosevic in de perio-

de vlak voor en tijdens de bombardementen geen positieve aandacht besteed is. Nu kan tegengeworpen worden dat er ook feitelijk geen positief nieuws te melden en geen positieve beschouwing te maken was. De beperkte mogelijkheid van buitenlandse journalisten ter plekke was ook geen omstandigheid die positieve berichtgeving in de hand werkte.

Het 'goed' van de humanitaire actie van de NAVO kon door Belgrado weggestreept worden met de verwijzing naar grote vluchtelingenstromen als gevolg van de bombardementen en de burgerslachtoffers. Hiermee kon de NAVO gecriminaliseerd worden, hetgeen automatisch het eigen goed verhoogde. Alhoewel, ook het groeiend aantal burgerslachtoffers was niet alleen voor de NAVO een probleem met betrekking tot de legitimatie van het gevoerde beleid, ook voor Milosevic gingen de burgerslachtoffers – overigens ook de militaire – in toenemende mate een negatieve rol spelen. Verliezen zijn bij uitblijvend succes immers steeds minder aanvaardbaar, zowel voor militairen als voor burgers.

Maar ook aan het historisch 'goed' van ex-Joegoslavië in het kader van een verklaring van de oorzaken van het conflict hadden de geallieerden wel enige aandacht kunnen besteden. Het in de Koude Oorlog door het Westen met vele miljarden jaarlijks gesteunde neutrale Joegoslavië – het land van het door de vrije wereld zo geadoreerde arbeiderszelfbestuur – was indertijd een fundamenteel 'goed'. Nu werd daar niet meer aan gerefereerd.

Ook werden verkeerde voorstellingen van zaken gegeven aangaande het realiteitsbesef van Milosevic. Zo zou hij slechts voor geweld buigen en voor niets anders. Zelfs de Nederlandse minister van Buitenlandse Zaken, Jozias van Aartsen, meende aanvankelijk dat indertijd Milosevic naar zijn bijdrage aan het Dayton-akkoord was gebombardeerd, terwijl al een jaar daaraan voorafgaand de

Servische leider zijn Bosnisch-Servische verwanten en hun leider Karadzic in de steek had gelaten.

Van Servische kant was er overigens ook geen enkel begrip voor het historische westerse goed, te weten de bijdrage van het Westen aan het vernietigen van het fascisme, terwijl ieder burgerslachtoffer als een doelbewust object van NAVO-agressie gepresenteerd werd.

Een beeld van de lessons learned

Ook ten aanzien van het resultaat van de NAVO-actie ontstond en ontstaat nog steeds een beeldvorming die gekenmerkt wordt door onvolledig-

nog dertig jaar of langer wachten voordat de definitieve lessen getrokken kunnen worden. Ons tot het heden bepalend, moet opgemerkt worden dat het UÇK nog niet geheel ontwapend is; de 180.000 Servisch-Kosovaarse vluchtelingen niet terug zijn; tienduizenden van hen in Kosovo bedreigd worden en dat Milosevic nog op zijn plek zit. De Servische oppositie is tot op het bot verdeeld en de verwoestingen van de infrastructuur als gevolg van de bombardementen bieden een somberder economisch en sociaal perspectief dan er zonder de NAVO-actie al geweest zou zijn.

In de toekomst zal blijken dat het houden van Servië buiten de weder-

De karavaan trekt voorbij – 'Maak ze af, maak ze af'

TRAVNIK, 21 AUGUSTUS [1992]. Ziek en gezond, vrouwen met baby's, oude mannen met wandelstokken en hijgende oude vrouwtjes – ze moesten over een barricade van losse keien kruipen en vervolgens door een rotsachtig niemandsland trekken, waar plassen bloed lagen en menselijke resten, onder de sterren en de maan en de lichtspoor-munitie, langs mijnenvelden en bij het gedreun van mortieren, tussen de linies door naar Travnik.

Het merendeel van deze 1500 vluchtelingen bestond uit moslims, uit hun huizen verdreven door de Servische politiek van 'etnische schoonmaak', die bedoeld is om een 'zuiver' Bosnië te creëren. Ze waren dinsdag op het middaguur vertrokken in negen bussen, een vrachtauto en vijftig personenauto's uit de noordwestelijke Bosnische stad Sanski Most, waar moslims vreedzaam naast Serviërs leefden. Dat wij, drie journalisten, ze zagen, was toeval. De Servische politie, die ons escorteerde op de terugweg na een bezoek aan de gevangenkampen Prijedor en Omarska, verliet ons zonder dat ze wist dat wij ons met onze auto aan het einde van het konvooi bevonden.

De lucht was blauw op deze warme dag, van de balkons op de flatgebouwen hing was te drogen en meisjes in zomerjurken fietsten langs. En terwijl wij verder reden, tussen golvende heuvels met gele bloemen en paarse netels en tussen velden waar het koren hoog stond, keek af en toe een boer op van zijn werk. Vrouwen op weg naar

zoeken. Anderen werd met het geweer in de aanslag te verstaan gegeven hun auto achter te laten.

Meer dan veertig voertuigen werden zo gestolen. Wij mochten onze auto houden, waarin een van ons met ouden van dagen en kinderen verder reed, terwijl de twee anderen gingen lopen, de een met een t-shirt als witte vlag, de andere met een zaklamp op de weg gericht, op zoek naar mijnen. Af en toe ving de lichtbundel verloren bezittingen van eerdere vluchtelingen: een teddybeer, een kinderslipper, een vrouwenlaarsje.

Aan het eind van de weg stuitten we op een barrière van stenen en afval, waar we de laatste auto's moesten achterlaten. De stapel stenen op de weg was een lastige hindernis, zelfs voor jonge en gezonde mensen. Oude vrouwen zaten gehurkt tot iemand ze kwam helpen, een man werd in een rolstoel over de stenen getild, mannen gaven de baby's door aan de moeders. Iedereen ging van nu af te voet, langs trechters van mortiergranaten en poelen met gestold bloed waarin onze schoenen bleven kleven.

Ergens stuitten we op een huiveringwekkende plek vol bloed en menselijke resten. Voor ons verlichtte lichtspoor-munitie de lucht, dreunden de mortieren en echoden zware machinegeweren, die bij elk salvo de vluchtelingen ineem deden krimpen.

Velen wilden in de berm gaan zitten rusten, maar Farudin, een jonge moslim uit Sanski Most,

heid, vertekening en deels fantasie-elementen. De vraag of de tijd al rijp is voor het trekken van lessen uit Kosovo, is niet zonder meer met ja te beantwoorden. Misschien moeten we

opbouw van dat deel van de Balkan eerder tot een 'Versaillisering' van Joegoslavië dan tot een op westerse leest geschoeid democratiseringsproces zal leiden. Natuurlijk gaat geen

enkele historische vergelijking volledig op, maar de verliezer lange tijd aan sancties onderwerpen heeft veelal tot negatieve resultaten geleid, en niet alleen met betrekking tot Duitsland na de Eerste Wereldoorlog.

Overigens hebben ook de grensstaten van Servië laten weten dat zij geen voorstander van een niet-herbouwd en van hulp verstoken Servië zijn. Een in verhouding tot de omringende landen onderontwikkeld Servië zou de instabiliteit in de regio zeker bevorderen.

• Les 1

**Kennis van de tegenstander -
leiding en volk - is essentieel voor
keuze der middelen**

Het effect van bombardementen hangt in hoge mate van de aard van de tegenstander af. Zijn mogelijke reacties dienen van te voren verkend en diepgaand bestudeerd te worden. De bombardementen schrokken Milosevic niet af, maar verschaften hem - bij verzekerde afwezigheid van de mogelijkheid van een grondoorlog - de kans om omvangrijke etnische zuiveringen uit te voeren.

Voorals gevolg van slechts op termijn deels succes hebbende bombardementen werd het leed van de vluchtelingen op de korte termijn verveelvoudigd, terwijl op de lange termijn de tegenstellingen tussen de etnische groepen meer dan ooit verscherpt zijn.

• Les 2

**Met luchtbombardementen alleen
kan geen oorlog gewonnen
worden**

Met luchtbombardementen alleen kan geen oorlog gewonnen worden. Bombardementen uit de lucht blijven een hachelijke onderneming als een tegenstander daardoor tot vergaande concessies gedwongen moet worden. Het beeld dat door middel van de luchtmacht de oorlog op de Balkan door de NAVO gewonnen werd, is dan ook vals. Dit ondanks de allerwegen gestoken loftrompet voor de luchtmacht.

Niet alleen de bombardementen, maar het feit dat Kosovo, in tegenstelling tot Rambouillet, Joegoslavisch grondgebied zou blijven en er na twee jaar geen referendum over de politieke toekomst georganiseerd zou worden, waren voor Milosevic belangrijke afspraken. En dat geldt evenzeer voor de afspraken dat het bestuur van Kosovo door de VN - dus ook door China en Rusland - bepaald zou worden en de VN-troepen zich niet, zoals in Rambouillet voorzien, buiten Kosovo zouden mogen begeven. Het afwenden van een op handen zijnde grondoorlog was zowel voor Milosevic als de NAVO een welhaast levensbelangrijke aangelegenheid.

Ten slotte bleken ook de burgerslachtoffers voor beide partijen negatief te gaan uitwerken. Zij zouden immers op den duur tot ondermijning van het aanwezige publieke draagvlak leiden en met name voor de NAVO toenemende onenigheid over de NAVO-actie bij de betrokken lidstaten teweegbrengen. Bij dat alles dient ook nog bedacht dat Ruslands rol niet zonder betekenis was: het moment leek aangebroken waarop Rusland als een succesvol bemiddelaar kon optreden; een moment dat niet voorbij mocht gaan.

Conclusie is dus dat de rol van de luchtmacht in de beeldvorming overschat is. Misschien is het zelfs wel zo dat de zeer nabij gekomen dreiging van een grondoorlog de doorslag heeft gegeven bij de tot stand gekomen overeenstemming. Schuldbekentissen van journalisten, wetenschappers en politici, die hun ongelijk bekenden, geven er blijk van het sailante niet van het importante te kunnen onderscheiden.

In dat kader past ook de bekentenis van John Keegan, die, afstand nemend van zijn eerdere standpunt, bekende dat 'oorlogen wel degelijk met luchtaanvallen alleen te winnen zijn'. Dat ook het luchtwapen in Kosovo tekortschoot, blijkt echter een moeilijk verkoopbare waarheid. Zo meent Dirk-Jan van Baar, columnist van HP De Tijd, dat nu Milosevic heeft ingebonden, 'moeten de kritische betweters hun mond houden'.

• Les 3

**Neutraliteit is onmogelijk in
conflictsituaties**

De onmogelijkheid van neutraliteit geldt des te meer als officieus met een van de partijen wordt samengewerkt. Dat zal dan bij een wapenstilstand leiden tot politieke en mogelijk ook militaire problemen. Het UÇK bijvoorbeeld, dat door haar provocatie van Servische troepen de NAVO-luchtmacht in staat stelde tot vernietiging van Servische militaire doelen, werd een politieke en militaire staat in de staat, die gezien haar met het akkoord strijdige doelstellingen - waaronder een onafhankelijk Kosovo - een blijvend veiligheidsprobleem vormt.

Maar ook het door de NAVO assisteren van de UNHCR, toen bleek dat zij niet met tienduizenden maar honderdduizenden vluchtelingen geconfronteerd werd, was een activiteit die de neutraliteit van de vluchtelingenorganisatie wel in gevaar moest brengen.

• Les 4

Het cohesie-effect van bombardementen van de vijand wordt onderschat en de eventuele bijdrage tot (voortgaande) splitsing van de vijandelijke gelederen wordt overschat

Juist als gevolg van de bombardementen bleek dat steeds meer burgers zich rond Milosevic schaarden in plaats van zich van hem af te keren. Pas op de zeer lange duur gingen ook de burgerverliezen tellen, maar dit gold voor beide partijen. NAVO's 'schone oorlog' kwam erdoor in gevaar en voor beiden betekende het een aantasting van het publieke en daarmee ook politieke draagvlak.

• Les 5

**Slachtofferhypothese nog steeds
geldig**

Het vermijden van slachtoffers in het algemeen en die aan de eigen zijde in het bijzonder blijft een probleem als het gaat om grondacties. De eerder genoemde Mueller-hypothese blijkt nog steeds geldig en in elk geval als



De vader van Admira Ismić, een moslimvrouw, toont een foto van zijn dochter met haar Servische vriend Bosko Bekić

een psychologische realiteit zijn invloed op het defensiebeleid van diverse westerse landen te hebben. Ook in de toekomst zal militair fysiek-gewelddadig optreden bestaan uit acties waarbij het risico voor het personeel tot een uiterste beperkt blijft.

• Les 6

Strategie geheim houden

Een zeer grote fout van de NAVO was de mededeling dat een grondoorlog niet aan de orde was. Deze zekerheid creëerde voor Milosevic de zekerheid dat hij zijn troepen in Kosovo groot-schalig voor etnische zuivering kon aanwenden.

• Les 7

Vorbereiden van de eigen burgers

op burgerslachtoffers bij tegenpartij

Militaire doelen kunnen opraken en dan dient de bevolking voldoende op burgerslachtoffers te zijn voorbereid. Indien dit niet het geval is, ligt het gevaar van onenigheid tussen in de actie participerende regeringen en het verdwijnen van het publieke draagvlak op de loer.

• Les 8

Partijdigheid van de pers

Als gevolg van de opvoering van spanning en polarisatie, voorafgaand en tijdens een militaire actie, wordt de toch al enigszins partijdige pers in de deelnemende landen nog meer partij. Beïnvloeding, beperking, manipulatie en censuur zullen in het kader van een zekere oorlogspropaganda in meer of mindere mate gesignaleerd kunnen worden.

• Les 9

Ook de politieke top voorbereiden op besluitvorming in crisissituatie

De besluitvorming aangaande militair gewelddadig optreden vindt veelal in een crisissituatie plaats, met als gevolg dat alleen al daardoor simplificatie van de waarneming, selectieve attentie en inattentie voor het gedrag van de tegenstander gegeven zijn. Door een premie op haast en onderaandring van de publieke opinie worden te overhaast te weinig doordachte besluiten genomen.

De vraag wat te doen als de gekozen weg niet, niet snel genoeg of onvoldoende tot resultaat leidt, wordt in een crisissituatie amper gesteld of beter veelal genegeerd. Permanente voorbereiding op een crisissituatie moet niet alleen voor de militaire top

van een organisatie als de NAVO gelden, maar zeker ook voor de politieke, zodat deze niet als gevangene van eigen zelfbeelden en autistische vijandbeelden het zicht op het totale conflictproces verliest.

• Les 10

Beperkingen van humanitaire interventie met militaire middelen

Het beeld dat de NAVO-interventie in Kosovo oproept is een indicatie voor de volgende grenzen aan humanitaire (NAVO-)interventie. Geen interventie in geval riskante grondacties door eigen troepen noodzakelijk zijn; geen acties tegen robuuste landen (met

dat het door de interventie aan te richten kwaad niet groter is dan het kwaad dat erdoor ongedaan wordt gemaakt.

• Les 11

Onbedoelde (positieve en/of negatieve) effecten

Men moet bedacht zijn op de politieke gevolgen van een actie als die in Kosovo. Niet alleen bepaalde al dan niet officiële en al dan niet gehaalde doelstellingen tellen, maar ook de onbedoelde en onverwachte gevolgen. Een van de functies van de Kosovo-operatie is het naderbij brengen van een Europese veiligheidspolitiek, aldus NRC Handelsblad van 8

Raymond van den Boogaard

De vele gedaanten van een burenmoord

In de beeldvorming rond de Joegoslavische burgeroorlog in het Westen domineerde aanvankelijk één voorstelling van zaken: de belangrijkste militaire en politieke macht binnen ex-Joegoslavië, de republiek Servië, ging op rooftocht in die delen van de vroegere federale staat die onafhankelijkheid nastreefden. De Servische leider Slobodan Milošević was, samen met de leiding van het Joegoslavische leger, zeker de eerste politiek-verantwoordelijke voor het uitbreken van het ernstigste militaire conflict in Europa sinds de Tweede Wereldoorlog.

Milošević was het die in de jaren voor de bur-

- Een poging van nationalistische pluimage om homogene nationale gemeenschappen tot stand te brengen waar deze niet bestaan. Met name de multinationale stedelijke gemeenschappen van ex-Joegoslavië worden daartoe zwaar onder druk gezet, zoniet vernietigd, om hen in de nieuwe structuren te laten passen. Ook wordt zware druk uitgeoefend op de bevolking van zeer onderscheiden gebieden (Serviërs in Servië versus Serviërs in Bosnië; Kroaten in Dalmatië tegen Kroaten in Herzegovina) om hen hun regionale particularismen te doen opgeven en hen in één nieuwe natio-

grote krijgsmacht en/of kernwapens); nationale belangen moeten mede met de acties gediend zijn; met het land waar de schendingen plaatsvinden, moeten geen vriendschappelijke betrekkingen bestaan; het moet geen lidstaat van de NAVO zijn; er moet een voldoende internationaal een nationaal draagvlak zijn en voorlopig is voor een grote actie de medewerking van de VS onontbeerlijk.

Als wenselijk geldt dan nog dat alle andere middelen – waaronder de weg via de VN – moeten zijn uitgeput en

juni 1999. Op de Europese top, begin juni 1999, plaatsen Frankrijk, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk de andere staten voor een voldongen feit: er komt een gemeenschappelijke defensie en er wordt serieus een begin gemaakt met een Europese buitenlandse politiek.

• Les 12

Onvoldoende politieke aandacht voor conflictprocessen

Potentiële en feitelijke conflictpro-

cessen dienen niet alleen door wetenschappers in kaart gebracht te worden, maar moeten ook door politici ernstig worden genomen. Kosovo had geenszins een verrassing behoeven te zijn. Het conflict werd reeds jaren geleden voorspeld en had bij het tijdig nemen van politieke, economische en misschien ook militaire maatregelen in de daartoe meest geschikte conflictfasen een andere, minder negatieve, wending kunnen nemen.

• Les 13

Geen winnaars of verliezers

Van winnaars of verliezers zal bij een humanitaire operatie en zeker die met betrekking tot Kosovo geen sprake zijn. Het beeld dat de NAVO gewonnen heeft en Milosevic verloren, is een eenzijdige simplificatie van een ingewikkelde werkelijkheid. Het leger van Milosevic is zeker niet verslagen. De vredesregeling is op een aantal punten een verbetering voor Milosevic vergeleken met het af te dwingen akkoord van Rambouillet.

De vredesregeling is niet het resultaat van een overwinning, maar het gevolg van een patstelling,

aldus Rob de Wijk, die overigens ook opmerkt dat het nog te vroeg is om een definitieve winst- en verliesrekening van de oorlog op te maken. Het gaat dit keer om een compromis. Als stabiliteit op dat deel van de Balkan een doelstelling van de NAVO-actie is geweest, dan is dat doel nog niet bereikt.

• Les 14

Acties van de NAVO moeten per definitie succesvol zijn

Een onvermijdelijk probleem voor humanitaire (en ook andere) militaire acties van de NAVO is dat ze altijd succesvol moeten zijn en in elk geval als zodanig geloofwaardig bestempeld moeten kunnen worden. De geloofwaardigheid van de NAVO is immers bij elke door haar te ondernemen actie in het geding.

De verdragsorganisatie kan zich geen

nederlaag veroorloven. Voor de buitenwereld zou dat niet alleen gezichtsverlies maar ook machtsverlies betekenen en voor de eigen organisatie zou het wellicht kunnen leiden tot onenigheid tussen de lidstaten en een daaruit voortkomende crisis. Voorzichtigheid bij het besluiten tot interventie is dan ook dringend geboden.

Hoezeer men zich in een tegenstander en de noodzakelijke eigen inspanning – kwalitatief en kwantitatief – kan vergissen, heeft Kosovo wel geleerd, nog afgezien van de verschillende niet verwachte effecten op economisch en politiek terrein. Om ten slotte nog maar te zwijgen over een kleinigheid zoals 'Kosovo' als negatieve factor met betrekking tot de wervingsmogelijkheden van personeel voor de Nederlandse krijgsmacht. De Kosovo-crisis bleek immers, als we bepaalde persberichten mogen geloven, jongeren af te schrikken. 'Voor een baan, waarbij mogelijk gevechtshandelingen komen kijken, is vrijwel niemand te vinden', schrijft Bob van 't Klooster in het Algemeen Dagblad van 2 juli 1999, en dat in een tijd waarin langdurige afwezigheid wegens dienst elders toch al steeds minder door de achterban op prijs wordt gesteld.

• Les 15

Herziening samenstelling en werkwijze VN-Veiligheidsraad nodig

Een ook weer uit de Kosovo-operatie te trekken les is dat de Verenigde Naties en met name de Veiligheidsraad aan enige herziening toe zijn. Het verdwijnen van het vetorecht uit de Veiligheidsraad en het uitbreiden van die Raad met nieuwe leden is wellicht even noodzakelijk als voorlopig onmogelijk.

• Les 16

Noodzaak verhoging defensiebudget afhankelijk van vs-participatie

Dat defensiebudgetten en ook dat van Nederland in het licht van de Kosovo-actie verruimd dienen te worden, is echter een wat snelle en mogelijk ook onjuiste conclusie.

Maar in het, gezien de Kosovaarse ervaring niet onwaarschijnlijke geval dat de Verenigde Staten in de toekomst bij 'Europese' vredesoperaties verstek laten gaan, zal niet alleen voor Nederland maar voor alle andere NAVO-lidstaten een verhoging van het defensiebudget onvermijdelijk zijn. Kosovo heeft immers geleerd dat zonder de Verenigde Staten geen effectief optreden mogelijk was geweest. Het voornemen om nu tot een daadwerke-

lijke verwezenlijking van een Europese defensie en Europese buitenlandse politiek te komen, kan worden gekenmerkt als een 'vrucht van Kosovo'. Toch zal een letterlijke dure les uit de Kosovo-campagne zijn dat het realiseren van het nieuwe strategische concept van de NAVO – voor zover het eigen Europese acties impliceert – de Europese lidstaten in de nabije toekomst met een onvermijdelijke verhoging van het defensiebudget zal confronteren.



Onbedoelde effecten van een krimpende krijgsmacht

drs. P.L.E.M. Everts – kolonel der Jagers

Inleiding

Onlangs is door onze minister van Defensie de *Defensienota 2000* gepresenteerd. De relatie van dat document met dit artikel zijn de gevolgen voor het personeel die in de nota zijn opgenomen. In de komende periode zullen circa 5200 functionarissen 'boventallig' worden en derhalve de organisatie moeten verlaten. Dit zal gefaseerd verlopen en kan naar verwachting met de natuurlijke uitstroom en met een aantal maatregelen uit het Sociale Beleidskader zonder gedwongen ontslagen plaatsvinden.

Het is evenwel aannemelijk dat men door de gekozen personeelssystematiek, waarbij verjonging voorop staat, een brede basis en een smalle top wil creëren en ook de omvang van hogere staven verder wil beperken. Bovendien gaat men werken met een systeem van 'up or out', waardoor er relatief veel officieren betrokken zullen raken bij de personele reducties die defensie te wachten staan. Voldoende reden om stil te staan bij mogelijke effecten van deze operatie.

Ontwikkelingen

Militaire autoriteiten geven met enige regelmaat aan dat 'het genoeg' is bij bezuinigingen, gevolgd door verdere bezuinigingen. In het recente verleden zijn daarvan voorbeelden te geven, bijvoorbeeld bij het 'innen van het vredesdividend' in het begin van de jaren negentig. Budgetten bepalen

de omvang van de strijdkrachten meer dan wat wellicht noodzakelijk is op grond van een analyse van de veiligheidssituatie en de politieke wensen om strijdkrachten in te zetten.¹ Bezuinigingen treffen de landstrijdkrachten méér dan de andere krijgsmachtdelen. De houding van de landstrijdkrachten ten opzichte van de politiek lijkt ertoe te leiden dat de belangen van de landstrijdkrachten onvoldoende tot uiting komen.² Rivaliteit tussen krijgsmachtdelen is niet helemaal onbekend en een toename van centrale sturing in onze organisatie tekent zich af. J. Heijnsdijk gaat daar in zijn artikel over resultaatverantwoordelijke eenheden op in.³

De Defensienota lijkt een meer centrale aansturing aan te geven, gelet op de bevoegdheden die zijn toegekend aan de Chef Defensiestaf op het gebied van het defensieplanningsproces en de aansturing van alle crisisbeheersings-, vredes- en humanitaire operaties.⁴ Het 'rekenen met bepaalde eenheden' die verschillend zijn bij de krijgsmachtdelen is ook een fenomeen. Zo rekent men ten aanzien van het ambitieniveau van de krijgsmacht met 'bijdragen van bataljonsgrootte of equivalenten daarvan, zoals een squadron jachtvliegtuigen of twee fregatten'.⁵ Dit kan aanleiding zijn om juist deze genoemde eenheden als succesfactor te zien voor de respectieve krijgsmachtdelen, althans in de zin van het verkrijgen van het gewenste deel van de defensiebegroting.

Onzekerheid

Voorzieningen voor het personeel

worden steeds verder aangetast en onzekerheid is een belangrijke factor. In het verleden is al eerder een begin gemaakt met het terugdringen van bepaalde verworvenheden voor militairen, zoals vrije voeding en geneeskundige verzorging. Met het uitkomen van de Defensienota lijkt een verdere aantasting van voorzieningen voor het personeel bewaarheid te worden. Er moet mogelijk 'langer worden gewerkt', het uitkeringsniveau gaat wellicht naar zeventig procent en ten aanzien van de speciale positie van de militair moet nog worden afgewacht welke inhoud dat krijgt.

Voor de volledigheid stel ik vast dat wel een aantal maatregelen is voorgesteld om de bezoldiging voor een aantal categorieën aan te passen en dat men enkele ondersteunende maatregelen voorstelt, zoals kinderopvang, die zeker gunstig zijn voor het personeel.⁶

Gelet op het voorgestelde personeelsbeleid zullen met name veel officieren in de komende planperiode in grote onzekerheid gaan verkeren omtrent hun vooruitzichten binnen de organisatie, zowel ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling als ten aanzien van het houden van aantrek-

¹ MS 169 (2000) (4), p. 166.

² In de plannen is voorzien dat de parate component van de landmacht wordt uitgebreid, echter, dit gaat wel ten koste van de totale omvang van de organisatie.

³ MS 168 (1999) (9) p. 494-500.

⁴ Defensienota 2000, p. 46.

⁵ Defensienota 2000, p. 43.

⁶ Defensienota 2000, p. 72-96.

kelijke functies. Dit is een belangrijke element van invloed op het moreel, naast nog steeds een hoge werkdruk en dynamiek in de organisatie.

Moreel

Ten aanzien van moreel laten de Prisma-onderzoeken bij de Koninklijke Landmacht zien dat een element van moreel, vertrouwen in de organisatie/ leiding ervan, nauwelijks voldoende scoort.⁷ Het rapport over dienstverlaters bij de Koninklijke Landmacht lijkt dit te bevestigen. Daarin staat onder meer dat een groot deel van dat personeel aangeeft ontevreden te zijn met 'de KL-top' en 'manier waarop de KL met u omgaat'.⁸ Wel is het zo dat het personeel aangeeft dat het een groot vertrouwen heeft in de direct leidinggevenden.

Minder positieve loopbaanverwachtingen zijn in onze organisatie herkenbaar; dezelfde rapporten melden dat. Zeker bij invoering van een nieuw personeelbeleid binnen defensie, zal die verwachting voor grote groepen personeel verder worden aangetast. Wat betreft toewijding aan de organisatie geeft het Prisma-onderzoek ook ten aanzien van de Koninklijke Landmacht uitsluitel. Dit aspect is onderzocht door een score vast te stellen voor 'betrokkenheid'. Het blijkt dan dat het personeel van de landmacht zich slechts voor circa 55 procent betrokken tot zeer betrokken voelt, hetgeen zich onder meer uit in trots op het lidmaatschap van deze organisatie.⁹ Wellicht dat de uitstroom uit de defensieorganisatie en de belangstelling voor banen buiten de organisatie ook een indicatie zijn van een verminderde toewijding.

Typerende gedragingen

Wat misschien van belang is – maar niet onderzocht – is dat vele gesprekken bij defensiepersoneel gaan over de gevolgen van de Defensienota. Er is onrust en gesprekken gaan vaak

over bezuinigingen; welke functie men ambieert na de huidige en welke functies van belang zijn voor een voorspoedige loopbaan. Ook dat het vervelend is dat er kennelijk onvoldoende mogelijkheden zijn tot bevordering. We kennen allemaal wel iemand van wie men kan zeggen dat hij/zij aan 'ticket punching' doet: in een aantal gevallen werkt de organisatie dat in de hand om snel te kunnen voorzien in vacatures.¹⁰ Wie op het juiste moment beschikbaar is, heeft dan het voorrecht een functie te krijgen die hem/haar goed uitkomt, zeker als er een bevordering aan verbonden is. Dat de functie die men verlaat slechts kort werd vervuld, is een andere zaak.

Hiermee verbonden lijkt het 'careerism'. Ook hierover spreekt men en ook daar kennen we weer functionarissen die meer bezig zijn 'met zichzelf' dan met het belang van de organisatie of de hun toevertrouwde soldaten. Van de 'zero defect' houding kennen we met zekerheid een aantal voorbeelden. Functionarissen die afwachten wat er gaat gebeuren, een zekere lijdelijkheid... vermijden dat je een besluit moet nemen, want dan moet je daar uiteraard ook verantwoording over afleggen. Dat kan vervelend zijn, zeker als er iets fout gaat en men bang is dat dat 'nadelig uitpakt'. Met andere woorden, risicomidend gedrag.

Ik heb overigens geen aanwijzingen dat onze organisatie fouten niet zou

accepteren. Naar mijn mening is het nog steeds zo dat men fouten mag maken. Waar het wel om gaat is dat chefs moeten worden geïnformeerd, óók over fouten of zaken die anders lopen dan verwacht. Dat hangt uiteraard af van het eigen inschattings- en beoordelingsvermogen.

Ook de keuze voor 'marketability versus muddy boots' komt bekend voor. Sinds de reducties van de afgelopen jaren zijn relatief veel functies ontstaan binnen bijvoorbeeld de controllersorganisatie en in de informatievoorziening. Ook is het kennelijk moeilijk om in ieder geval bij de landmacht bepaalde functies in het operationele veld te vullen. De belangstelling voor bepaalde 'zware functies' laat kennelijk te wensen over.

Anti-intellectualisme

Een laatste verschijnsel was het 'anti-intellectualisme'. Als voorbeeld kan dienen dat in ieder geval binnen de landmacht niet veel officieren en onderofficieren een bewuste keuze maken om te functioneren binnen de vele opleidingseenheden en -instituten die er zijn. Een andere uiting is wellicht dat het opleidingsveld door de jarenlange reducties nog nauwelijks in staat is om de opgedragen taken uit te voeren. Hieruit zou men kunnen concluderen dat opleiden minder belangrijk is dan operationele inzet, terwijl kennis en vaardigheid toch juist de basis vormen voor die inzet. Ik ben mij ervan bewust dat dit laatste deel geen feitelijkheden bevat. Dat wil echter niet zeggen dat de aangegeven verschijnselen niet voorkomen. Nader onderzoek zou hierin duidelijkheid kunnen geven.

Gelet op het voorgaande zal de komende reductie in personeel grote invloed hebben op een belangrijk deel van het personeel. Daardoor zal er ook sprake zijn van invloed op het functioneren van de organisatie. De vraag is nu wat die invloed kan zijn. In de Verenigde Staten is door McCormick gericht onderzoek gedaan naar de invloed van 'downsizing' op het officierscorps van de US

⁷ Prisma, p.12.

⁸ Dienstverlaters KL, p. 16.

⁹ Prisma, p. 10.

¹⁰ De betekenis van de gebruikte begrippen is als volgt: 'Ticket punching': meer interesse hebben om snel een aantal functies te vervullen die noodzakelijk worden geacht voor verdere promotie, dan het inhoudelijk functioneren op belangrijke functies; 'careerism': een bijzonder grote aandacht voor de eigen carrière; 'zero defects' houding: de perceptie heerst dat er in het professionele klimaat van het leger geen ruimte meer is voor fouten en 'vergeving' ervan; 'marketability versus muddy boots': houd ik rekening met een functie buiten het leger of kies ik bewust voor het operationele deel ervan met de bedoeling daar ook te blijven; 'anti-intellectualisme': het niet nastreven van een intellectuele houding en gedrag omdat dit strijdig is met de cultuur van de 'heroïsche leider'.

Army.¹¹ In het navolgende zal ik daar op ingaan.

Effecten in de us Army

Het personeel in de us Army is in de periode van 1989-1996 gereduceerd van circa 770.000 tot circa 495.000 personen. Het officierskorps ging in dezelfde periode van circa 91.000 naar ca 69.000 personen terug, met nog meer kortingen in het vooruitzicht. McCormick geeft aan dat er succesvolle en minder succesvolle kanten aan deze operatie kleven.

In de inleiding haalt hij een onderzoek aan, de zogenaamde Wyatt Survey. Daarin staat onder meer dat het inkrimpen van organisaties grote gevolgen heeft voor diegenen die 'achterblijven' na reorganisaties. Er is sprake van gedragsveranderingen, vaag gedefinieerd als 'overlevingsziekte' of 'overlevingssyndroom'. Dit leidt tot minder toewijding aan de organisatie. Inkrimping is ook te zien als een breuk van een psychologisch contract: een impliciete overeenkomst tussen werkgever en -nemer, waarbij de laatste traditioneel de zekerheid van bestaan werd geboden in ruil voor afdoende inzet en het tonen van loyaliteit.¹²

Een ander effect van reducties is volgens McCormick dat er een toename is van centrale aansturing en besluitvorming, toenemende politisering van standpunten en een toename van conflicten tussen individuen en organisatie-elementen over afnemende bud-

getten. Dit alles gaat gepaard met een afnemende samenwerking tussen individuen binnen de organisatie. Daarnaast is er kennelijk sprake van toenemend risicomijdend gedrag als gevolg van de reducties, aldus McCormick.

Invloed van militairen

Vervolgens gaat McCormick in op de besluitvorming over reducties in de periode 1990-1996. Als rode draad blijkt dat de reducties naarmate de tijd vorderde steeds omvangrijker werden en elkaar steeds weer opvolgden na toezeggingen 'dat het nu genoeg' was. Ook komt eruit naar voren dat de invloed van militaire autoriteiten op het besluitvormingsproces steeds afneemt. De uitkomst van allerlei studies werd in feite tevoren politiek bepaald en de krijgsmacht moesten dan vervolgens een soort 'Begründung zum Entschluss' geven.

Hij geeft drie verklaringen voor die afnemende invloed. Op de eerste plaats maken de taken en organisatie (met nog steeds de Koude Oorlog als achtergrond), met inbegrip van het soort leiderschap en de cultuur, de krijgsmacht gevoelig voor tegenslagen op politiek-militair gebied.

Ten tweede de grote verschillen tussen de krijgsmacht, waarbij verschillende zaken de mate van succes bepalen. Zo rekent de luchtmacht met de kwaliteit van technologie en het aantal squadrons, de marine in aantal schepen, en de landmacht en mariniers in kwaliteit en aantallen mensen. Ten derde geeft hij aan dat de rivaliteit tussen de krijgsmacht

een mogelijke oorzaak is van de afnemende invloed van militaire autoriteiten. Volgens McCormick hebben militaire historici gedurende vele eeuwen vastgesteld dat ongrijpbare zaken als leiderschap, loyaliteit, samenhang en *esprit de corps* de militaire effectiviteit in grote mate beïnvloeden en uiteindelijk de uitkomst van oorlogen bepalen. Toch houden beleidsmakers zelden rekening met deze elementen, zeker in tijden dat rationaliteit, marktmechanismen en economische modellen de planning gaan overheersen.

*The magnitude and prolonged uncertainty of downsizing, both of which were largely outside of the army's control, have compromised the institutional health of the officer corps in ways not fully understood. Downsizing has changed attitudes. Officer morale, career expectations, and organizational commitment have fallen dramatically. Downsizing has changed behaviour. Competition and careerism within the officer corps are on the rise, and initiative and cooperation are in decline.*¹³

Veranderende houding

Houding en gedrag van het Amerikaanse officierskorps zijn enorm veranderd na het einde van de Koude Oorlog. Aan de basis daarvan staan drie vormen van ongerustheid en onzekerheid die een loopbaan bij het leger in toenemende mate onaantrekkelijk maken en omgeven met stress. Op de eerste plaats leidt de druk op het budget – naast reducties in het personeelsbestand – tot verminderde pensioenopbouw en geneeskundige voorzieningen en veroorzaakt een toenemende ongerustheid dat dit soort voorzieningen in de toekomst nog verder onder druk zullen staan. Ten tweede vermindert de aantrekkingskracht van het militaire beroep door onder meer de onzekerheid over verdere reducties. Tot slot weet men niet meer welke weg binnen de organisatie naar succes leidt. Officieren vertrouwen de toezeggingen en beloften van hoge militaire en civiele auto-

¹¹ Zie 'The Downsized Warrior'.

¹² Het psychologisch contract, p. 12-15, p. 239-240, p. 307. Makin e.a. volgen Schein in hun beschrijving van het psychologisch contract: "...een serie ongeschreven verwachtingen die op ieder moment gelden tussen elk lid van een organisatie en de verschillende managers en anderen in die organisatie". Ook volgen zij hem als Schein stelt dat: „hoewel het psychologisch contract niet zwart op wit staat, is het een belangrijke factor voor gedrag in organisaties”. Makin e.a. betogen dat het wijzigen van het psychologisch contract grote gevolgen kan hebben voor het functioneren van

organisaties. Daarom moet in hun visie terdege rekening worden gehouden met wijzigingen in dat contract: wijzigingen resulteren volgens hen in een andere beoordeling van het algemenere contract met de organisatie. Dat kan zich concentreren op transactionele aspecten die gemakkelijker te specificeren zijn, zoals arbeidsvoorwaarden.

¹³ The Downsized Warrior, p. 118. De bevindingen van McCormick zijn gebaseerd op 130 diepte-interviews verdeeld over verschillende officiersrangen. Daarnaast maakte hij gebruik van een aantal studies op dit gebied.

riteiten¹⁴ niet meer en zij geloven ook dat de mogelijkheden voor een succesvolle carrière afnemen. Daarnaast is de toegenomen werkdruk en dynamiek (die mede is ontstaan door de reducties) ook een bron van toenemende stress, ongerustheid en onzekerheid.

De veranderde houding komt onder meer tot uiting in moreel, loopbaanverwachting en toewijding aan de organisatie. Het verminderde moreel komt tot uiting door het ontbreken van geestdrift in combinatie met een gebrek aan vertrouwen in de mogelijkheden die het leger heeft om de taken in oorlogstijd uit te voeren. Ook is hieraan gekoppeld een toenemende desillusie over de militaire en civiele topautoriteiten. De toenemende werklast en onzekerheid, het gevoel dat reducties te ver zijn gegaan, zijn mogelijke oorzaken.

Reducties leiden ook tot verminderde loopbaanverwachtingen. Loopbaanverwachting wil hier zeggen hoe officieren hun succes definiëren en hoe het officierskorps in zijn geheel de waarschijnlijkheid van een succesvolle carrière ervaart. De onduidelijkheid over wat nu het 'beste pad naar succes' is, draagt bij aan onzekerheid en verminderde loopbaanverwachtingen. Een ander belangrijk element is de toewijding aan de organisatie. Volgens McCormick is toewijding het resultaat van het overnemen van de waarden en normen van de organisatie en het gevoel dat men 'een roe-

ping' heeft.

Een berekenende houding

Daartegenover staat een berekenende houding, gebaseerd op contractrelaties waar het leveren van een prestatie is gekoppeld aan een bepaalde beloning. Deze toewijding neemt af omdat vele van de geïnterviewde officieren die opvatting huldigen en dat ook zeggen. Ook omdat vele officieren de dienst verlaten of serieus met die gedachte spelen. Tot slot blijkt dat veel officieren minder de geneigdheid hebben om hun beroep aan te bevelen aan hun naaste relaties en vrienden.

Naast verandering in houding en gedrag doet zich nog een aantal verschijnselen voor zoals ticket punching.¹⁵ Minder initiatief nemen hoort hierbij, omdat dat immers kan leiden tot fouten, die er op hun beurt toe kunnen leiden dat dit de carrière schaadt. Careerism; de oorzaak daarvan kan men onder meer zoeken in de wens om 'te overleven' in een krimpende organisatie. Ook het zogenaamde 'up or out' systeem is debet aan dit fenomeen, omdat personeel dat een lange diensttijd ambieert het als een extra dreiging ziet.

De aandacht voor de eigen carrière komt ook tot uiting in het gedrag van jonge officieren. Zij willen hun collega's vóór blijven en zijn zich meer dan vroeger bewust van belangrijke functies die men moet vervullen. Daarom besteedt men veel tijd en aandacht aan de functies die men wil gaan vervullen, zodat men op tijd 'gereed' is voor de volgende bevordering. Een gevolg is dat er sprake is van een zekere vorm van politiseren van de verhoudingen binnen het officierskorps. Hierdoor ontstaat een grote competitie tussen de officieren, ten koste van de noodzakelijke samenwerking. Zero defects houding is ook een verschijnsel. Dat versterkt de neiging van officieren om minder risico's te nemen en minder initiatief te tonen. Een volgend verschijnsel is marketability versus muddy boots. Anders geformuleerd: houd ik rekening met een functie buiten het leger

of kies ik bewust voor het operationele deel ervan, met de bedoeling daar ook te blijven? Een aantal officieren kiest er bewust voor een zodanige loopbaan te kiezen die ertoe bijdraagt dat men vaardigheden krijgt die toepasbaar zijn in de burgermaatschappij.

Specialismen

Het lijkt er voorts op dat specialismen in het leger, zoals onderzoek, verwerking, automatisering en control, zich tot een soort 'groeimarkt' – met veel aantrekkingskracht – ontwikkelen. Een laatste verschijnsel is het anti-intellectualisme binnen het leger. De oorzaak is voor een belangrijk deel dat het nastreven van een intellectuele houding en gedrag strijdig is met de cultuur van de 'heroïsche leider' die binnen het leger heerst, zeker in de hiërarchie ervan. Daarnaast raden commandanten de keuze voor een studie – al dan niet naast het reguliere werk – af en leeft de idee dat het slecht is voor de loopbaan om een studie te volgen.

Een ander element waaruit het anti-intellectualisme blijkt is de onwil om te dienen binnen de vele opleidings-eenheden en -instituten binnen het leger. Die functies ziet men als onvoordelig voor de eigen loopbaan. Het spreekt voor zich dat het daardoor ook moeilijk is voor die instituten en eenheden om kwalitatief hoogwaardig personeel aan zich te binden.

Nieuwe mogelijkheden

Tot slot gaat McCormick in op een aantal mogelijkheden om de door hem als nadelig gekenschetste ontwikkelingen om te buigen. Het gaat daarbij onder meer om het opnieuw aankweken van esprit de corps en de idee dat het beroep van militair meer is dan alleen maar een 'baan'. Het herwinnen van het vertrouwen van de officieren in de organisatie is een belangrijk element daarin. Ook is meer aandacht nodig om de afnemende competentie op militair gebied een halt toe te roepen.

¹⁴ De grote scheuring, p. 62-74. Fukuyama geeft aan dat het gebrek aan vertrouwen in autoriteiten en instituties in de Verenigde Staten een algemeen verschijnsel is geworden. Ten aanzien van meerdere westerse landen geldt een gelijksoortige ontwikkeling. Wellicht dat het gebrek aan vertrouwen binnen het Amerikaanse leger daarmee samenhangt. Hij betoogt onder meer dat vertrouwen een afgeleide is van gedeelde normen voor ethisch gedrag. Juist normen zijn de afgelopen jaren aan veranderingen onderhevig geweest; ook binnen de strijdkrachten. Dat onderstreept dat het gebrek aan vertrouwen binnen de strijdkrachten niet in afzondering mag worden gezien.

¹⁵ Zie ook noot 8.

Onder meer door de snelle rotatie over verschillende functies is de kennis van officieren over de kerntaken van het leger en hun rol daarbij afgenomen. Daaraan gerelateerd is het noodzakelijk om officieren in verschillende ressorts te laten functioneren. Dat vergt aanpassing van het systeem waarin mensen tot nu toe voor een belangrijk deel zelf kunnen bepalen waar zij willen werken.

Ook het zogenaamde up or out systeem vergt aanpassing om in de toekomst over voldoende gekwalificeerde officieren te kunnen beschikken. Tevens dient men afdoende zeker te stellen dat officieren in de toekomst voldoende wetenschappelijke bagage meedragen.

Kanttekeningen

Ik plaats enkele kanttekeningen omdat het voorgaande – vanzelfsprekend – niet helemaal van toepassing kan zijn op de Nederlandse situatie. De studie van McCormick is volledig toegespitst op de Amerikaanse landstrijdkrachten en geeft derhalve geen beeld bij de andere krijgsmachtdelen. Het aantal interviews dat is afgenomen geeft mogelijk een waarheidsgetrouw beeld. Toch lijkt op een bestand van circa 70.000 personen een 'steekproef' van 130 personen wellicht geen volledig beeld te geven.

Een ander onderzoek dat is uitgevoerd door Scroggs¹⁶ ondersteunt de bevindingen van McCormick, vooral ten aanzien van de invloed van cultuur, muddy boots army, de houding van het leger ten opzichte van de staat en risicomijdend gedrag. Uiteraard is het zo dat de Amerikaanse strijdkrachten zijn ingebed in een andere maatschappij en cultuur dan de

Nederlandse. Daardoor liggen verhoudingen anders en zijn houding en gedrag – met inbegrip van regelgeving – aan die specifieke zaken aangepast en is het niet mogelijk om de conclusies uit dit boek onverkort van toepassing te verklaren op de Nederlandse situatie.

Bovendien geeft het boek geen informatie over de onderofficieren in het Amerikaanse leger. Het is dus mogelijk dat het gegeven beeld niet algemeen van aard is. De elementen die McCormick beschrijft zijn in zijn algemeenheid van een negatief karakter. Bovendien lijkt het erop dat hij de waarde van bijvoorbeeld discipline romantiseert en erg redeneert vanuit het verleden. Ook de toekomstschets gaat mijns inziens onvoldoende in op de eisen die de nieuwe tijd zal stellen.

Interessant is om te zien dat het verkleinen van organisaties ook positieve elementen in zich kan hebben. Zo geven Harrison en Carroll¹⁷ aan dat de organisatiecultuur zich versterkt als de organisatie in omvang afneemt. De oorzaak is dat in krimpende organisaties in beginsel de jongere leden ervan weggaan. Desondanks is een aantal parallellen met de Nederlandse situatie zichtbaar; uiteraard zou bevestiging ervan nader onderzoek vergen.

Samenvattend komt het oordeel van McCormick erop neer dat ten aanzien van de technische kant van de reducties de gestelde doelen zijn gehaald, waarbij voldoende rekening is gehouden met de belangen van het vertrekkende personeel. Wel is hij van mening dat de gevechtskracht van het leger ernstig is aangetast. McCormick geeft daarbij enkele verschijnselen weer die bijdragen aan dat afnemen van de gevechtskracht.

Vanuit een andere invalshoek heeft Watson¹⁸ onderzoek gedaan naar het disfunctioneren van militaire eenheden, anders geformuleerd: het ontbreken van gevechtskracht in een bepaalde situatie. Hij toont aan dat onder bepaalde omstandigheden dezelfde soorten processen bijdragen tot dat

disfunctioneren. Om dit te onderzoeken heeft Watson zes casus uitgekozen waarin militaire eenheden bezweken onder stress.¹⁹ De gebeurtenissen geven een goed beeld van wat zich heeft afgespeeld; bovendien laten zij zien dat zich onder totaal verschillende omstandigheden en bij verschillende legers dezelfde ongewenste effecten ten aanzien van militair optreden kunnen voordoen. Hierna ga ik in op de bevindingen van Watson en vergelijk deze met de verschijnselen zoals aangegeven door McCormick.

Oorzaken van disfunctioneren

Een vergelijking

De interpretatie die Watson geeft aan de gebeurtenissen is gebaseerd op twee ideeën. In alle gevallen is sprake van gelijksoortige processen en ten tweede zijn de gebeurtenissen toe te schrijven aan het feit dat militaire organisaties zijn samengesteld uit groepen mensen. Op grond daarvan komt hij tot de conclusie dat het niet langer functioneren van militaire eenheden is toe te schrijven aan vier sociale processen. Dit betreft falend leiderschap, de ineensstorting van primaire groepen, vervreemding en tot slot wanhoop.

Falend leiderschap

Ten aanzien van falend leiderschap geeft Watson een aantal oorzaken. Zonder uitpuutend te zijn geef ik er enkele weer: het disfunctioneren tijdens crises; het hebben van onjuiste denkbeelden over een tegenstander en een situatie; verschil in perceptie van een situatie tussen diverse niveaus van leidinggeven; anderen de schuld geven van eigen falen; dezelfde fouten herhalen; veel gedode leiders waardoor de commandolijn verbreekt; geen respect van minderen voor meerderen; onduidelijkheid in opdrachten; een onjuist beeld van de situatie en het misbruiken van emoties bij minderen.

Het leggen van een direct verband naar leiderschap zoals aangegeven

¹⁶ Army relations with Congress, p. 235-388. Dit onderzoek behandelt de invloed van de organisatiecultuur van het Amerikaanse leger op de verhoudingen met het Congres.

¹⁷ Keeping the faith, p. 577. De gegevens van het onderzoek zijn gebaseerd op een aantal computersimulaties.

¹⁸ Zie 'When soldiers quit'.

door McCormick is niet mogelijk. Wel geeft Watson aan dat het vertrouwen in het leiderschap ernstig is verminderd, wat de geloofwaardigheid ervan ook aantast. Daarnaast kan men stellen dat de leidinggevende zich kennelijk onvoldoende rekenschap heeft gegeven van de gevolgen van downsizing, terwijl men juist zou verwachten dat de leidinggevende alles in het werk stelt om de waarden en normen van de organisatie veilig te stellen. Aldus redenerend kan men stellen dat het leiderschap tenminste ernstig tekortschiet. Hieruit concludeer ik dat er redenen zijn om te veronderstellen dat de perceptie van een tekortschietend leiderschap in de normale bedrijfsvoering wordt meegenomen in operationele situaties. Dat draagt bij aan het creëren van één van de oorzaken van het niet langer functioneren van militaire eenheden.

De ineenstorting van primaire groepen

Watson verklaart de ineenstorting van primaire groepen voornamelijk door gebruik te maken van de studies van Janowitz en Shils over de Duitse strijdkrachten in de Tweede Wereldoorlog. Zij stelden vast dat desintegratie volgde als de primaire groepen (groep, peloton en compagnie) ernstig werden verstoord in hun functioneren en zich in hun voortbestaan ernstig bedreigd voelden. Naast fysieke bedreiging door geweld gaat het hier ook om andere oorzaken, bijvoorbeeld het verwerpen van het formele

leiderschap. Ook het vervangen van de formele waarden en normen van de organisatie door eigen waarden en normen speelt een belangrijke rol.²⁰

Wat in alle beschreven gevallen identiek is, is dat als het formele militaire systeem faalde, ook de primaire groepen niet langer functioneerden.²¹ Daarom stelt Watson dat – in crises – de kwetsbaarheid van primaire groepen direct is gerelateerd aan de kracht van het formele militaire systeem. Ook hier is het moeilijk om een rechtstreeks verband aan te geven met de gevolgen van downsizing. Als we er echter van uitgaan dat veel jonge officieren leiding geven binnen de aangegeven eenheden, dan is er toch een verband mogelijk met de aangegeven formele militaire structuur en het functioneren ervan. Door een zich wijzigende houding en gedrag, door minder commitment aan de organisatie en minder samenwerking tussen officieren, is het aannemelijk dat het eigen belang de boventoon gaat voeren in de dagelijkse gang van zaken.

Een wijziging van een dergelijke houding tijdens een operationele inzet zoals bij een uitzending, is nauwelijks te verwachten. Enerzijds omdat men het andere gedrag veel langduriger vertoont, anderzijds omdat de eenheden vaak relatief kort bij elkaar zijn. Maar ook omdat de omstandigheden tijdens de uitzending doorgaans niet levensbedreigend zijn, waardoor de wederzijdse afhankelijkheid niet echt

op de proef wordt gesteld.²² Daardoor neemt de kans toe dat militaire eenheden niet functioneren zoals men mag verwachten, met andere woorden, het formele militaire systeem loopt de kans om aan kracht in te boeten. Dat draagt bij aan het scheppen van voorwaarden om het systeem te laten falen. Dat op zijn beurt kan dan een katalysator zijn voor primaire groepen om niet langer te functioneren zoals men kan en mag verwachten.

Vervreemding

Vervreemding is volgens Watson een cruciaal element om de grondslagen van de desintegratie van militaire eenheden te begrijpen. Hij volgt daarbij het concept zoals ontwikkeld door Seeman, die crises vanuit het individu verklaart in relatie tot verschillende vormen van vervreemding. Zo is zinloosheid een belangrijke vorm. Dat is het resultaat als de formele waarden en normen van een organisatie niet meer van toepassing zijn op een bepaalde situatie. Zodra zinloosheid heeft postgevat in een organisatie, is dat een vruchtbare bodem voor een gevoel van isolatie. Dat kenmerkt zich door het laag waarderen van waarden en normen die de maatschappij normaliter bijzonder hoog waardeert.

Machteloosheid is ook een uiting van vervreemding. Wat men ook doet, het maakt niet uit, men kan de eigen situatie niet werkelijk beïnvloeden. Tot slot kan men normloosheid onderkennen als uiting; leden van organisaties denken dan dat uitsluitend normloos/sociaal onacceptabel gedrag er nog toe kan leiden dat hun situatie verandert. Hier is een verband mogelijk met de veranderde houding en gedrag van officieren. Het gaat dan bijvoorbeeld om waarden als kameraadschap en iets voor elkaar over hebben. Deze zijn aan verandering onderhevig en worden vaak niet meer nageleefd omdat het eigen belang de boventoon voert. Ook kan men denken aan de toenemende competitie tussen officieren, iets dat strijdig is met samenwerking en kameraadschap.

¹⁹ Het betreft onderzoek naar de grote Indiase munitie in 1857; de munitie in het Franse leger in 1917; het beleg van San Sebastian in 1813; de desintegratie van een Amerikaanse divisie in 1944; de massamoord in Sand Creek, Colorado 1864; en tot slot de massamoord in My Lai, Vietnam 1968.

²⁰ Masters of Command, p. 318. Hier betogen Blumenson en Stokesbury dat „als het iedere soldaat is toegestaan zijn eigen keuzen te maken, de militaire organisatie wordt geëlimineerd”. Het betreft een schets van de situatie in Frankrijk 1940-1942 waarbij niet duidelijk was hoe de formele militaire structuur was georganiseerd.

²¹ Het gaat er hierbij om dat informele leiders de groepen gaan controleren en dat daardoor het formele leiderschap geen 'grip' meer

heeft over deze eenheden. Zie ook artikel D. Winslow, *Misplaced Loyalties*, in: *Human in Command*.

²² Reframing Organizational Culture, p. 123-124. Weick geeft aan dat mensen onder druk terugvallen op zaken die zij het eerst hebben geleerd. Zo stelt hij dat: „the more general implication of the disruptive effects of regression is that more recently learned complex rationales and complex collective responses are more vulnerable to disruption than are older, simpler, more overlearned, cultural and individual responses”. Het belang hiervan is dat 'snel geleerde' vaardigheden voor bijvoorbeeld een uitzendingssituatie, onder druk vervangen kunnen worden door het eerder aangeleerde gedrag.

Een tweede uiting van vervreemding is zich isoleren. De groep vervangt dan traditionele militaire waarden en normen door eigen waarden en normen. Dit kan zich bijvoorbeeld uiten in een laag moreel maar ook door het streven naar het eigen belang. De derde uiting is machteloosheid. Dit is de idee dat wat je ook doet, het niet veel uitmaakt. Hier bestaat een verband met bijvoorbeeld de loopbaanverwachtingen. Personeel weet niet langer wat men moet doen om voor bevordering in aanmerking te komen. Maar ook het feit dat bijvoorbeeld gedegen analyses van een bepaalde situatie om meer middelen vragen en vervolgens niet worden gehonoreerd, speelt hierbij een rol.

De laatste uiting is normloosheid. Dat is de verwachting dat uitsluitend sociaal ongewenst gedrag nog tot resultaat kan leiden. Het is moeilijk om hiermee een direct verband te leggen met downsizing. Wat ruimer gezien zijn er wellicht aanknopingspunten. Zo kan men stellen dat men traditioneel gezien van militairen verwacht dat zij zich volledig wijden aan de organisatie, met alle mogelijke consequenties van dien. Juist dat laatste is veel minder vanzelfsprekend door alle ontwikkelingen.

Wanhoop

Tot slot gaat Watson kort in op wanhoop. Hij beschrijft dat als 'het verlies van hoop voor de toekomst en verlies aan geloof in jezelf'. Het ontstaat als de primaire groep tot de conclusie komt dat er geen mogelijkheid is de eigen situatie te verbeteren binnen de mogelijkheden van het systeem. Redenen hiervoor kunnen zijn dat leidinggevend de ernst van een situatie niet onderkennen en hun eigen carrière belangrijker vinden dan het wel en wee van hun soldaten.

Ook de omstandigheden waaronder men zich bevindt zijn uiteraard van belang. Vooral het gevoel dat het niemand uitmaakte wat met de soldaten gebeurde, dat niemand luisterde naar de problemen en dat men geïsoleerd raakte, zijn belangrijke factoren.

Het wegnemen van ontevredenheid is een belangrijk element om wanhoop te voorkomen. Het gaat dan met name om maatregelen die zijn genomen door hogere niveaus. Van belang hierbij is de perceptie dat de hoogste militaire leiders zich in de ogen van het personeel onvoldoende bewust zijn van de ernst van een bepaalde situatie en daarop niet adequaat reageren. Wat betreft dat laatste geeft McCormick aan dat dat vanuit zijn visie in ieder geval zo is.²³ Ten aanzien van geloof in de toekomst lijkt een verband mogelijk. Gelet op de genoemde gevolgen van downsizing lijkt geen andere conclusie mogelijk dan dat het geloof in de toekomst over de eigen mogelijkheden en over de mogelijkheden van het Amerikaanse leger om toekomstige 'uitdagingen' aan te gaan, er ten minste somber uitziet. Vertrouwen in zichzelf staat mijns inziens niet ter discussie en een verband leggen is dus niet mogelijk. Het lijkt erop dat het vertrouwen van de Amerikaanse officieren in zichzelf is toegenomen omdat men kennelijk op ruime schaal gebruik maakt van diverse mogelijkheden om zich kennis eigen te maken die men later in een andere functie kan benutten.

Conclusie

Resumerend stel ik vast dat elementen van falend leiderschap, het niet langer afdoende functioneren van primaire groepen, vervreemding en wanhoop zijn te onderkennen als gevolg van de reducties bij het Amerikaanse leger. Dat draagt wellicht bij aan het creëren van de oorzaken zoals die door Watson zijn beschreven van het niet langer functioneren van militaire eenheden onder operationele omstandigheden.

Invloed op vredesondersteunende operaties

Een vraag die rijst, is of de door Watson beschreven gebeurtenissen zich ook kunnen voordoen bij vredesondersteunende operaties. Eerder in dit blad gingen Winslow en C.P.M. Klep uitgebreid in op het onderzoek

dat is gedaan naar het wangedrag van Canadese para's in Somalië. Er is veel informatie beschikbaar over dit gedrag, waardoor het mogelijk is te bezien of de door Watson aangegeven oorzaken zich ook hierbij voordeden. Als dat zo is, dan is het waarschijnlijk dat het door Watson gestelde ook algemeen toepasbaar is voor de thans veel voorkomende vredesondersteunende operaties.

Een belangrijk gegeven, dat een verbinding lijkt te zijn voor het gestelde door McCormick en Watson, is dat het Canadese regiment voor de uitzending te maken heeft gehad met een grote reorganisatie en met een belangrijke reductie. Dit had een grote invloed op het moreel van de eenheid, met name de leidinggevend.²⁴ Een eerste element dat te wensen overliet bij de Canadese eenheid was het leiderschap. Er waren grote problemen met het handhaven van discipline, de bereidheid om problemen aan te pakken, alcoholmisbruik en er was sprake van risicomijdend gedrag.²⁵ Het formele leiderschap werd vaak niet geaccepteerd door de eenheden. Voor een deel werd dat veroorzaakt omdat de leidinggevend korter bij de eenheden dienden dan de soldaten. Ook is vastgesteld dat de eenheden eigen waarden en normen ontwikkelden. Dit draagt bij aan het niet langer optimaal functioneren van militaire eenheden.²⁶

Ook is te zien dat bepaalde vormen van vervreemding voorkwamen bij de Canadese eenheden. Formele waarden en normen, met inbegrip van regelgeving zoals Rules of Engagement, werden niet of onvoldoende nageleefd. Dat draagt bij aan zinloosheid.²⁷ Ook is sprake geweest van een gevoel van isolatie. De eenheden waren fysiek geïsoleerd, maar ook in de zin van het laag waarderen

²³ Downsized warrior, p. 3.

²⁴ The Canadian Airborne, p. 144.

²⁵ MS 168 (1999) (2) p. 93.

²⁶ The Canadian Airborne, p. 91-154.

²⁷ Idem, p. 209-215.

van hun opdracht ten opzichte van de waardering die de Canadese maatschappij had voor de opdracht.²⁸ Daarnaast is vast te stellen dat sprake is van machteloosheid. Wat de eenheden ook deden, zij hadden het gevoel dat zij de eigen situatie niet echt konden beïnvloeden. Dit betrof met name de omstandigheden waaronder men moest optreden.²⁹

Een laatste uiting van vervreemding is ook vast te stellen, namelijk normloosheid. De dood van de Somalische jongen is daarvan het meest schrijnende voorbeeld.³⁰ Gebaseerd op het voorgaande stel ik vast dat de elementen die Watson beschrijft voor een belangrijk deel ook voorkwamen bij de Canadese eenheden in Somalië. Dit is wat mij betreft een eerste belangrijke indicatie dat de conclusies van Watson ook van toepassing zijn op eenheden die optreden in het kader van vredesondersteunende missies. Nader onderzoek is nodig om definitieve gevolgtrekkingen te maken.

Afronding

In het voorgaande heb ik aangetoond dat er een verband is tussen de gevolgen van downsizing bij het Amerikaanse leger en de oorzaken voor het niet langer functioneren van militaire eenheden tijdens operationele inzet. Ook is de situatie met uitgezonden eenheden in het verband van bijvoorbeeld de VN aan de orde geweest. Er zijn sterke aanwijzingen dat de factoren die Watson aan de orde stelt voor oorlogssituaties, ook van toepassing zijn op andere situaties. De betekenis hiervan is dat de effecten van reducties een grote uitwerking kunnen hebben op operationele eenheden, zowel in grootschalige conflicten als bij inzet in vredesondersteunende operaties. Uiteraard is de Nederlandse situatie niet helemaal vergelijkbaar met dat-

gene wat door McCormick is aangegeven en is het niet duidelijk of het gestelde voor alle categorieën personeel geldt. Onze cultuur en organisatie zijn nu eenmaal anders. Toch zijn er voldoende aanknopingspunten en overeenkomsten te onderkennen die tot bezinning moeten leiden als onze organisatie reorganiseert en reduceert als gevolg van de aangekondigde Defensienota.

Wellicht dat de gevolgen van downsizing kunnen worden beperkt door de periode waarin dit plaatsvindt zo kort mogelijk te houden; dat kan helpen bij het voorkomen van onbedoelde effecten. Dat geeft immers sneller perspectief aan het personeel dat in de

organisatie blijft, wat veel negatieve effecten voorkomt. Het belang van het personeel moet uiteraard een belangrijke factor van overweging zijn. In essentie gaat het dan om een afweging tussen individuele belangen en de operationele inzet van eenheden, waarbij mensenlevens op het spel kunnen staan. Het lijkt dan ook zinvol om meer gerichte informatie te verzamelen over de gevolgen van downsizing; dat geeft beleidsmakers een beter beeld van de uitkomsten van eventueel te voeren beleid. Bestaande instrumenten zoals een Prisma-onderzoek en exit-interviews kunnen, met de nodige aanpassingen, daarbij behulpzaam zijn.

Literatuur

- Afdeling Gedragwetenschappen KL, rapport Dienstverlaters KL, Koninklijke Landmacht, oktober 1998.
- Blumenson en J.L. Stokesbury, *Masters of the Art of Command*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1975.
- Defensienota 2000, Tweede Kamer, vergaderjaar 1999-2000, 26900, nrs. 1-2.
- F. Fukuyama, *De grote scheuring*, Contact, Amsterdam, 1999.
- J.R. Harrison en G.R. Carroll, *Keeping the faith: a model of cultural transmission in formal organizations*, in: *Administrative Science Quarterly*, 36 (1991), p. 552-577.
- Heijnsdijk, *Resultaatverantwoordelijke Eenheden: papier of werkelijkheid?*, MS 168, (1999) (9).
- P. Makin, C. Cooper en C. Cox, *Het psychologisch contract in organisaties* (vertaling), Academic Service, Schoonhoven, 1997.
- C. McCann and R. Pigeau (eds.), *The Human in Command*, Plenum Press, Toronto, wordt spoedig gepubliceerd.
- D. McCormick, *The Downsized Warrior*,

- America's Army in Transition*, University Press, New York, 1998.
- Prisma, *Overzicht arbeidstevredenheid militairen BOT 1997-1998*, Afdeling Gedragwetenschappen, Koninklijke Landmacht, maart 1999.
- E.A. Schmidl (ed.), *Peace operations between peace and war: four studies*, in: *Informationen zur Sicherheitspolitik*, nr. 11, sept. 1998.
- S.K. Scroggs, *Army relations with Congress: the impact of culture and organization*, Duke University, UMI, Ann Arbor, 1996.
- B.A. Watson, *When soldiers quit. Studies in Military Disintegration*, Praeger Publishers, London, 1997.
- K.E. Weick, *The Vulnerable system: an analysis of the Tenerife Air Disaster*, in: *Reframing Organizational Culture* (Frost, Moore, Louis, Lundberg and Martin eds.), Sage Publications, London, 1991.
- D. Winslow, *The Canadian Airborne Regiment in Somalia*, Minister of Public Works, Ottawa, 1997.
- D. Winslow en C.P.M. Klep, *Besmeurde erfenis*, in: MS 168 (1999) (2) 89-97.

²⁸ Peace operations between peace and war, p. 39-42, p. 48-50, p. 53-58.

²⁹ The Canadian Airborne, p. 238-249.

³⁰ Idem, p. 265-266.

ANTWOORD op meningen van anderen

Moed: mythe of morele kwaliteit?

Zoals aangegeven in mijn artikel 'Moed: mythe of morele kwaliteit?*' beoog ik met mijn verhaal een bijdrage te leveren aan de verheldering van het begrip 'ethiek' en daarmee aan de discussie over militaire ethiek. Met het oog op deze discussie zijn reacties zoals die van kolonel De Vries bijzonder welkom.

Er zijn inhoudelijk evenwel een aantal punten waarop ik wil reageren. Ik ben het met kolonel De Vries eens dat analyse alleen te vrijblijvend is. Dat neemt niet weg dat analyse wel een noodzakelijke eerste stap is om vervolgens te kunnen bepalen welke verdere stappen gezet dienen te worden. Mijn artikel kan gezien worden als een eerste stap. Met de vragen die aan het eind van het artikel geformuleerd worden, geef ik aan dat verder onderzoek nodig is. Onderzoek waar ik overigens volop mee bezig ben. Dus als kolonel De Vries aan het eind van zijn reactie stelt dat hij de door mij gestelde vragen onderschrijft maar dat we er daarmee nog niet zijn en dat hij derhalve hoopt dat ik ook metterdaad wil helpen de opgeworpen vragen te beantwoorden, dan kan ik hem verzekeren dat dit zeker mijn bedoeling is.

De nadere uitwerking van een aantal punten die hij in mijn artikel mist, zijn dan ook onderwerp van onderzoek waar ik momenteel mee bezig ben. Niet alle problemen kunnen immers in een artikel opgelost worden. Sommige vragen vergen meer onderzoek alvorens ze op een goede manier beantwoord kunnen worden.

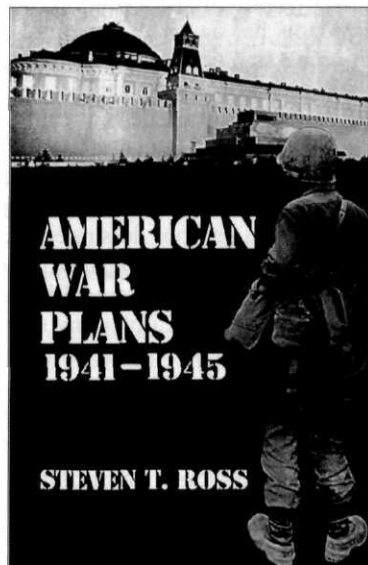
Wat betreft de opmerking over militaire deugden: het is mijn bedoeling om een aantal militaire deugden als 'moed', 'eer' en 'kameraadschap' nader te onderzoeken. In die zin is moed een heel belangrijke deugd, maar niet de enige. Daarbij zou

ik de vraag willen herhalen die ik ook in mijn artikel over het belang van ethiek voor de krijgsmacht heb gesteld (verschenen in *Krijgsmacht en Samenleving*, Tilburg University Press, 1999) over de ontwikkeling van mogelijk andere deugden – waarden – die de veranderde taak van de krijgsmacht met zich meebrengt. Daar komt bij dat het onderzoek naar 'moed' een onderzoeksvraag betreft die enige tijd geleden bij het KOC van de KMA is neergelegd en waarvan het belang door de hogere legerleiding is aangegeven.

Ten slotte wil ik nog opmerken dat ik zeker niet 'onbedoeld' heb geïllustreerd dat 'bedrijfsethiek wellicht niet de meest geëigende term is'. Dat ik dit begrip bespreek heeft te maken met het feit dat dit de term is die door de krijgsmacht zelf, ook door de KL, wordt gehanteerd.

dr. D.E.M. VERWEIJ, KMA, Breda

BOEKEN bespreking



American War Plans 1941-1945

The Test of Battle, door Steven T. Ross. London/Portland Or. Frank Cass, 1999.
ISBN 07 1464 194 4

Het ergste verwijt dat politieke en militaire leiders kan worden gemaakt, is dat zij aan een oorlog zijn begonnen zonder vooraf te hebben duidelijk gemaakt wat het doel van die oorlog was, hoe dat doel op realistische wijze te verwezenlijken viel en hoe de militaire middelen in dat verband moesten worden gebruikt; kortom, het verwijt van het ontbreken van een politieke en militaire strategie. Van Duitsland en Japan kan gemakkelijk worden vastgesteld dat zij in de jaren dertig van de twintigste eeuw in deze valkuil zijn gestapt. Alleen al daarom verdienen zij het vernietigend te worden verslagen.

Maar was het bij de Verenigde Staten zoveel beter? Om deze vraag draait dit boek (voor het eerst verschenen in 1977 en nu herdrukt) van Steven Ross en die vraag is bij hem in goede handen. Ross doceert aan het Naval War College in New Port, Rhode Island en maakte verder naam met een militair-historisch overzichtswerk en studies over de militaire strategie van de Franse Revolutie en over de Amerikaanse *War Plans* in de eerste jaren na de Tweede Wereldoorlog.

De VS gingen de Tweede Wereldoorlog niet in zonder strategie, maar Ross maakt duidelijk dat de vooroorlogse plannen het eerste contact met de vijand nauwelijks wisten te overleven. De belangrijkste oorzaak hiervan was dat de VS het militaire vermogen van Duitsland, maar vooral van Japan, hadden onderschat en zich daardoor geen goede voorstelling hadden kunnen maken van de omvang noch de duur van het komende conflict. Voor de oorlog hadden de Amerikaanse militaire planners al wel een fundamentele strategische afspraak met de Britten gemaakt, namelijk de fameuze *Germany first*-beslissing. Indien de VS met een tweefrontenoorlog, met Duitsland aan de ene en Japan aan de andere kust, zou worden geconfronteerd, zouden zij in de Stille Oceaan een strategisch defensief betrachten en eerst meewerken aan het behoud van de verbindingen over de Atlantische Oceaan en het

* MS 169 (2000)(2) 83-90.

verslaan van Duitsland. Pas wanneer de Amerikaanse oorlogsmachinerie goed op gang zou zijn gekomen, viel te denken aan een offensief optreden in de Pacific.

Het tempo en de omvang van de Japanse successen na Pearl Harbor maakten echter korte metten met dit voornemen. Nadat de VS de Japanse stormloop eindelijk tot staan hadden gebracht, konden zij zich eenvoudig geen strategisch defensief permitteren. Het was veel te gevaarlijk Japan de gelegenheid te gunnen te recupereren. Zo snel mogelijk moest het offensief worden ingezet en ook nog op een plaats, de zuidelijke Pacific, waar de Amerikanen dat wel het laatst hadden verwacht. Omdat Duitsland en de Atlantische Oceaan niet konden wachten tot Japan zou zijn verslagen, waren de VS, voor ze er erg in hadden, verwickeld in een offensief op beide fronten. Niet de vooroorlogse plannen, maar het optreden van de tegenstanders en de eigen logica van de oorlog ontwikkelden zich tot de voornaamste drijvende kracht achter de militaire strategie van de VS.

Tegelijkertijd begon het de VS te dagen dat beide tegenstanders niet in een korte, beslissende oorlog, maar in een uitputtingsoorlog op de knieën gebracht zouden moeten worden. Wat het Europese theater aangaat was het bereiken van dat inzicht vooral de verdienste van de Britten. Waar de Amerikanen meenden dat het verslaan van Duitsland moest beginnen met een invasie op het continent, hadden de Britten in de Eerste Wereldoorlog en op het strand van Duinkerken zoveel ontzag voor het Duitse militaire vermogen gekregen dat zij zich een terugkeer naar het vasteland slechts konden voorstellen als het sluitstuk van de oorlog.

Voor het zover was, moest Duitsland eerst op andere fronten, te weten de Middellandse Zee, de Balkan en de strategische luchtoorlog, zoveel mogelijk worden uitgeput, zoals het Rode Leger dat aan het Oostfront deed. De onenigheid over deze direc-

te of indirecte strategie zou de strategische besluitvorming tussen de wettelijke geallieerden tot medio 1944 beheersen, om al spoedig te worden opgevolgd door nieuwe conflicten, dat van de *single thrust* versus het *broad front* en dat van de algemene aanvalsrichting (wel of niet naar Berlijn) na het overschrijden van de Rijn.

In de Stille Oceaan kwam de Amerikaanse strategie eveneens met veel frictie tot stand, met deze verschillen dat de onenigheid zich in eigen kring voordeed (tussen de strategische planners in Washington en de theatercommandanten en tussen de verschillende krijgsmacht delen) en dat de VS het initiatief hier sneller naar zich toe wisten te trekken.

De strijdvraag was of de opmars door de zuidelijke Stille Oceaan moest gaan en pas na de verovering van de gehele Filipijnen noordwaarts zou moeten afbuigen naar Japan, of dat al veel eerder de centrale Pacific moest worden opgezocht, in de richting van de Marianen en Taiwan. Op deze wijze zou het Japanse imperium in een vroeg stadium in tweeën worden gehakt en zou de Japanners het voordeel van de strijd op de binnenlijnen worden ontzegd. De centrale Pacific leende zich beter voor het ontplooiën van grote vloot eenheden rond vliegveldschepen en voor de strategische luchtoorlog tegen het Japanse moederland. Hier kwam uiteindelijk een typisch Amerikaanse oplossing uit de bus: beide tegelijk. Onvermijdelijk verplaatste de discussie zich vervolgens naar een rivaliteit om de toewijzing van middelen tussen de twee aanvalsrichtingen.

Al met al geeft Ross een heldere beschrijving van de totstandkoming van de Amerikaanse strategie. Omdat de strategie echter voortdurend werd beïnvloed door ontwikkelingen op het slagveld en acties van de tegenstanders, wijdt Ross ook veel aandacht aan het verloop van de oorlog zelf. Daardoor is zijn boek ook te lezen als een algemeen overzichtswerk van de

Tweede Wereldoorlog voor de fronten waar de Amerikanen betrokken waren. Dit karakter wordt sterker naarmate de oorlog en het boek vorderen, omdat de fricties die de strategische planning in hun greep hielden, achterhaald raakten naarmate het doel, het verslaan van Duitsland en Japan, dichterbij kwam. Het afmaken van de klus was geen strategisch keuzevraagstuk meer, maar een uitvoeringsprobleem.

Overheerst derhalve de waardering voor het werk van Ross, op sommige plaatsen is waarneembaar dat we hier te maken hebben met een al wat oudere studie, die ongewijzigd wordt herdrukt. Zo is het onverteerbaar dat Ross letterlijk geen enkele aandacht besteedt aan de discussie over het gebruik van nucleaire wapens tegen Japan, een vraagstuk waarover sinds 1977 meer duidelijkheid is gekomen. Verder is de kwaliteit van de kaarten in het boek niet meer van deze tijd. Het register ontsluit slechts de strategische planning, niet het verloop van de oorlog.

H. AMERSFOORT (SMG/KL)



Samenvattingen

D.J. Krijger. Voedselveiligheid onder operationele omstandigheden

Met een fictief verhaal over de ernstige gevolgen van voedselvergiftiging illustreert de auteur het belang van voedselveiligheid. De nieuwe wet over het behandelen van voedsel en dranken heeft ook gevolgen voor de militaire organisatie. De krijgsmachtdelen moeten het zogeheten Hazard Analyses Critical Control Points (HACCP)-systeem gebruiken. De auteur behandelt de geschiedenis van HACCP en de gevolgen ervan voor het ministerie van Defensie. Een recente studie over het HACCP-systeem toont aan dat er verschillende implicaties zijn verbonden met de toepassing ervan. Zo voldoen de huidige veldkeukens niet aan de standaard. De auteur geeft een aantal oplossingen voor de wijze waarop HACCP kan worden toegepast in zowel statische als dynamische situaties. Voedselveiligheid is een van de vele uitdagingen die een commandant onder ogen moet zien. En zeker geen onbelangrijke, gegeven de gevolgen wanneer de veiligheid ontbreekt.

G.J.A. van Tintelen. De samenhang tussen werving, selectie en opleiding

Zoals vermeld in de Defensienota 2000 noopt de situatie op de arbeidsmarkt tot werving. De krijgsmacht, waaronder de luchtmacht en de marine, is slechts een van de vele spelers die proberen om gekwalificeerd en gemotiveerd personeel te werven. Tegelijkertijd zijn er veranderingen in de personeelsstructuur nodig om in de toekomst een professionele en flexibele militaire organisatie te kunnen waarborgen. De auteur bespreekt de complexiteit van de toekomstige structuur, de huidige ontwikkelingen van de arbeidsmarkt en de gevolgen daarvan voor het totale proces van werving, selectie en opleiding. Alleen een allesomvattend kwaliteitscontrolesysteem kan leiden tot juiste en tijdige aanpassingen. Selectie en training zijn – zoals de auteur uitlegt – als communicerende vaten.

L. Wecke. Media en de publieke opinie over Kosovo

Bestaat er zoiets als 'de' waarheid, 'de' realiteit, 'de' feitelijkheid omtrent Kosovo? De auteur toont aan dat de kwestie Kosovo te complex is voor een menselijk wezen om in al haar dimensies en details te begrijpen. Simplificaties en beeldvorming spelen een grote rol in onze oordelen. De auteur bespreekt de complexe verhouding tussen beleidsmakers, de media, de eigen bevolking en 'derde partijen'. Daarbij komen onder meer onderwerpen als de objectiviteit van de pers, de rol van de media, propaganda en manipulatie van informatie aan de orde. Kosovo is een goed voorbeeld van de vier basisprincipes van manipulatie: het intensiveren van het eigen 'goed'; het minimaliseren van het eigen 'kwaad'; het intensiveren van het 'kwaad' van anderen, en het minimaliseren van het 'goed' van anderen. Zijn 'lessons learned' geven het bredere kader van het Kosovo-conflict weer, variërend van de behoefte om een tegenstander te begrijpen, via de rol van bombardementen, besluitvormers en geheimhouding tot de relatieve waarde van uitdrukkingen als 'winnaars' en 'verliezers'.

P.L.E.M. Everts. Onbedoelde effecten van een krimpende krijgsmacht

De Defensienota 2000 gaf een indicatie van de verdere inkrimping van de krijgsmacht. In het algemeen wordt defensiepersoneel – wederom – geconfronteerd met onzekerheden voor wat betreft toekomst en carrière. Volgens de auteur kan de ervaring die is opgedaan in de Amerikaanse krijgsmacht, een indicatie geven van de wijze waarop inkrimping een militaire organisatie kan beïnvloeden. Zo concludeerde McCormick dat inkrimping attitudes en gedrag beïnvloedde, en leidde tot meer competitie en 'careerism'. Een andere auteur, Watson, bestudeerde de oorzaken van falend leiderschap in dezelfde strijdkrachten. Volgens hem zijn het disfunctioneren van primaire groepen, vervreemding en wanhoop de fundamentele van falend leiderschap. Inkrimping kan dergelijke effecten tot gevolg hebben. Uiteraard is de Amerikaanse krijgsmacht niet zomaar vergelijkbaar met de Nederlandse. Dat neemt niet weg dat bepaalde overeenkomstige processen uitwijzen dat verdere studie van de effecten van inkrimping relevant kunnen zijn.

Summaries

D.J. Krijger. Food security during operations

With a fictitious story of the serious effects of food poisoning, the author illustrates the importance of food security. A new law concerning the handling of food and drinks also influences the military organization. The Armed Forces have to use the so-called Hazard Analyses Critical Control Points System. The author explains the history of HACCP and its implications for the ministry of Defense. As a recent study on the use of this system in the field learned, one has to face several implications. Present field-kitchens do not comply with the new standards. He touches on some solutions about the way in which HACCP might be applied in both static and more fluid situations. Food security is one of the many challenges a commander has to face. It certainly is not a minor one, given the consequences if security fails.

G.J.A. van Tintelen. The connection between recruitment, selection and training

As stated in the Defense White Paper 2000 it is the situation on the labour market that dictates recruitment. The army, like the Air Force and the Navy is among the many who try to recruit qualified and motivated people. At the same moment changes in the personnel structure are needed to ensure a professional and flexible military organization for the future. The author addresses the complexity of future structure, the realities of the labour market and their implications for recruitment, selection and training process as a whole. Only an all-embracing quality control system may lead to the right adjustments over time. Selection and training – as the author explains – are like communicating vessels.

L.Wecke. Media and public opinion on Kosovo

Is there something like 'the' truth, 'the' reality, 'the' factuality on Kosovo? As the author clarifies, a case like Kosovo is too complex for a human being to be understood in all its dimensions and details. Simplifications and images play an important role in our judgements. He addresses the complex relationships between decision-makers, media, own population and 'third parties', and touches on themes such as objectivity of the press, the role of the media, propaganda and manipulations of information. Kosovo clearly demonstrates the meaning of the four basics of manipulation: to intensify own 'good'; to minimize own 'evil'; to intensify others 'evil' and to minimize others 'good'. His lessons learned embrace the broader realities of Kosovo and range from the need to understand an opponent, via the role of bombardments, decision-making and secrecy to the relative value of expressions like 'winners' and 'losers'.

P.L.E.M. Everts. Unintentional effects of shrinking Armed Forces

The Dutch White Paper 2000 gave an indication of further downsizing of the Armed Forces. In general the military are confronted – again – with uncertainties regarding their own future and career. As the author clarifies, the experience in the U.S. Army might give an idea of how downsizing influences a military organization. McCormick came to the conclusion that downsizing changed attitudes and changed behavior leading to more competition and careerism. Another author, Watson, studied the reasons for failing leadership in the same forces. In his view, the disfunctioning of primary groups, alienation, and desperation are at the root causes for failing leadership. As the author states, downsizing may lead to those effects. Of course, the U.S. Army is not like the Dutch Army. Yet similarities in processes imply that further study of the effects of downsizing may be relevant.