

173
3

MS
SINDS 1832

MILITAIRE SPECTATOR



Werken met het Turkse leger
Nederlands-Turkse ontmoetingen
tijdens vredesoperaties



UITGAVE

Koninklijke Vereniging ter
Beoefening van de Krijgswetenschap
www.kvbk.nl
info@kvbk.nl

Secretaris:
luitenant-kolonel drs. I.M. de Jong
Telefoon 0318 - 68 32 30

REDACTIE

brigade-generaal cav prof.
J.M.J. Bosch (hoofdredacteur)
Telefoon 076 - 527 32 09
of 015 - 284 42 58
Fax 076 - 527 32 23
of 015 - 284 47 21

mw. drs. A. Kool (bureauredacteur)
Instituut Defensie Leergangen
Telefoon 015 - 284 47 20

kolonel cav drs. P.J.E.J. van den Aker
kolonel KLu J.F.W. van Angeren MA
drs. P. Donker
drs. P.H. Kamphuis
luitenant-kolonel KMar mr. M.Th.J.
Messerschmidt
kolonel MPSD drs. F. Matser
kolonel TS ir. R.G. Tieskens
majoor Marns A.J.E. Wagemaker MA
commodore KLu J.S. Willemse

SECRETARIAAT

Kopij zenden aan:
Koninklijke Militaire Academie
Vakgroep MOW
MPC 71 C
Postbus 90002, 4800 PA Breda
mlwa.gurp.brouwers@mindef.nl

Tevens: ledenadministratie KVBK

LIDMAATSCHAP

binnenland € 22,50
studenten € 15,00
buitenland € 27,50

DRUK

Drukkerij Giethoorn Ten Brink
Vormgeving: TS Media
ISSN 0026-3869

NADruk VERBODEN

Coverfoto: Nederlandse deelname
aan ISAF, 2002 (Foto: Mediacentrum KL;
collectie IMG/KL)



MILITAIRE SPECTATOR

126 Editoriaal:
Om de toekomst van het verleden

128 Mededelingen

129 J. Soeters, E. Tanercan, A. Varoğlu, Ü. Siğri:
Werken met het Turkse leger
Nederlands-Turkse ontmoetingen tijdens vredesoperaties

145 L.J.T. Benoist, P.B. Soldaat:
Opleiding en training van commandanten in de KL

154 G.P.L. Nouwens, E. Klaassen:
Psychologische operaties tijdens ISAF
Wie niet sterk is moet slim zijn

168 R.H. Sandee:
Voortvarend vernieuwen
Het personele functiegebied bij Defensie

180 L. Polman:
Bericht uit Afrika – Vertraging in Liberia

182 F. Matser:
Tegenwicht – 'Two-can-rule'

184 Boeken

187 Samenvattingen/Summaries

OM DE TOEKOMST VAN HET VERLEDEN

'Maak het leger, leger!' was in anti-militaristische kringen in de jaren tachtig van de vorige eeuw een geliefde strijdkreet. Het waren boeiende tijden. Het NAVO-dubbelbesluit uit 1979 om over te gaan tot plaatsing van kruisvluchtwapens hield de gemoe-deren in de politiek, bij de media en bij grote delen van de bevolking volop bezig.

De paradoxale situatie deed zich daarbij voor dat terwijl de kernwapentaken van de krijgsmacht het middelpunt vormden van een intensief en vaak emotioneel debat, de krijgsmachtdelen ruimte kregen voor investeringen in conventionele uitrusting en infrastructuur. Defensie stond weliswaar ter discussie, grote delen van de samenleving waren betrokken bij het debat, maar de krijgsmachtdelen slaagden erin, hoe vervelend sommige protestacties ook voor het personeel waren, de bewapening 'state of the art' te houden en ze hoefden zich geen zorgen te maken over hun bestaansrecht en werkgelegenheid.

Nu, bijna vijftien jaar na de val van de Berlijnse muur die het einde van de Koude Oorlog inluidde, is het beeld totaal gewijzigd. We kennen, op een enkele verwaasde geest na, geen horzelige actiegroepen meer en de leus 'Maak het leger, leger!' is verstomd. De paradoxale situatie doet zich thans evenwel voor dat zelfs partijen die van oudsher voorstander zijn van een stevige defensie-inspanning, het CDA en vooral de VVD, de broekriem van Plein 4 krachtig hebben aangehaald, met als gevolg dat de krijgsmacht met de dag leger wordt en dat, indien deze trend zich doorzet, vraagtekens gezet kunnen worden bij het perspectief op termijn.

De afgelopen vijftien jaar hebben bijna alle tolleren bij Defensie losgestaan. Dat in de euforie over het einde van de Koude Oorlog, begin jaren negentig, het nodige vrede- dividend is geïnd, is begrijpelijk. In een ingrijpend proces van verkleining en herstructurering heeft de krijgsmacht zich omgevormd tot een snel inzetbaar, profes-

sioneel instrument met een behoorlijk expeditionair vermogen. Dat vervolgens door ontschotting en betere samenwerking tussen de krijgsmachtdelen 'more bang for a buck' is en wordt nagestreefd, valt ook te prijzen.

Waar echter de schoen is gaan wringen, is dat de defensieleiding zich vooral bekommerd heeft om interne (bedrijfsvoerings-) processen en ambtelijke turf wars. De (militair-) ambtelijke top lijkt onvoldoende te hebben onderkend dat Defensie geen onderwerp meer is van publieke discussie en gaandeweg in de samenleving minder zichtbaar is geworden. De symptomen zijn bekend: Defensie is bij kabinetsformaties een sluitpost, staat niet bekend als een 'sexy' departement en, veel ernstiger, een fundamenteel debat in politiek en samenleving over de vraag waarom de BV Nederland er eigenlijk een krijgsmacht op na houdt, wat het ambitieniveau van die krijgsmacht behoort te zijn en hoe die krijgsmacht dan moet zijn ingericht vindt niet plaats, met als gevolg dat er in de samenleving geen breed gedragen visie op de rol van de krijgsmacht bestaat.

Hoewel het bestaansrecht van de krijgsmacht niet ter discussie staat, is Defensie gemarginaliseerd en zelfs de afgrijselijke gebeurtenissen van 11 september vormden in ons land onvoldoende aanleiding om een fundamenteel debat over de toekomst van de krijgsmacht te voeren. Het ontbreken van een breed gedragen visie maakt Defensie erg kwetsbaar voor aanslagen van boekhouders in de toekomst. Je hoeft geen helderziende te zijn om te zien dat in tijden van economische tegenspoed iedere Voorjaarsnota een siddering aan Plein 4 veroorzaakt.

Wat te doen? De defensieleiding in de breedste zin des woords dient meer aandacht te schenken aan de verankering van de krijgsmacht in de samenleving en dus aan zaken als de publieke presentatie van

de krijgsmacht en de dialoog met de samenleving. De Directie Voorlichting zal – naast woordvoering en *reageren* op vragen van buiten – veel nadrukkelijker en proactiever moeten uitleggen wat de krijgsmacht doet en kan betekenen voor de samenleving. De nieuwe chef Defensiestaf zal, zeker met het wegvallen van de bevelhebbers op termijn, daarbij de ruimte moeten krijgen om zich richting politiek en samenleving te profileren als het 'militaire' boegbeeld van de krijgsmacht. Verzoeken om steunverlening uit de samenleving behoren meer als kansen en investeringen in draagvlak te worden gezien, en niet louter als budgettaire rampspoed. Defensie zal verder alerter moeten zijn op kansen die netwerken bieden en medewerkers moeten stimuleren maatschappelijk actief te zijn. Alleen zo kan Defensie het lot vermijden dat Philips enkele jaren geleden trof: een hoogwaardig product aanbieden, dat de markt echter niet kocht.

De publieke presentatie verdient meer prioriteit dan zij de afgelopen jaren heeft gekregen. Met het wegvallen van de dienstplicht, de verkleining van de krijgsmacht en het sluiten van veel locaties zijn militairen in tal van regio's niet langer vertrouwde gezichten. We moeten ons in dit verband beraden op de vraag of de krijgsmacht van nu wel optimaal gebruik maakt van bestaande instrumenten. Laten we om een concreet voorbeeld te nemen eens de schijnwerper richten op een vertrouwd fenomeen uit de periferie van de organisatie: de krijgsmachtmusea.

Het ministerie van Defensie kent een groot aantal musea die elk een bepaald aspect van de Nederlandse militaire geschiedenis behandelen. Het Chinese spreekwoord 'Laat duizend bloemen bloeien' beschrijft de historisch gegroeide situatie in dit domein treffend. Het ministerie kent evenwel geen duidelijke visie en daarvan afgeleid beleid voor dit werkveld. Het gevolg is dat nergens in Nederland de samenleving een beeld krijgt gepresenteerd van de integrale geschiedenis van de krijgsmacht als instrument van buitenlands beleid, als belangrijke factor in de ontwikkeling van de natiestaat en als katalysator in tal van maat-

schappelijke processen; kortom, van het belang van de krijgsmacht in het verleden en het heden.

Kan een krijgsmacht, waarvan het geheel meer is dan de som der delen, in deze tijd nog volstaan met een museale presentatie van de krijgsmachtdelen? De vraag stellen, is hem beantwoorden. Het wordt tijd voor een grote sprong voorwaarts, richting de totstandkoming van een krijgsmachtmuseum, dat op eigentijdse wijze de geschiedenis van de Nederlandse krijgsmacht voor een breed publiek toegankelijk maakt en tegelijkertijd op professionele wijze het unieke militair-historisch erfgoed voor het nageslacht bewaart.

Een dergelijke museum (of museale organisatie) zou een goed uithangbord voor de krijgsmacht van nu richting samenleving kunnen vormen. Door gericht educatieve pakketten voor specifieke onderwijsgroepen te ontwikkelen, door in te spelen op de groeiende markt van onderwijs voor ouderen, door veteranen de ruimte te bieden om de eigen ervaringen te delen met (klein-) kinderen en door voortdurend, inspelend op actuele ontwikkelingen en discussies, de krijgsmacht een platform voor publieke presentatie te bieden, kan worden bijgedragen aan de instandhouding van het maatschappelijk draagvlak. Met bundeling van krachten kunnen een drietal vliegen in een klap worden geslagen: een betere publieke presentatie, synergiewinst door concentratie van schaarse middelen en betere waarborgen voor het behoud van cultureel erfgoed.

Een koerswijziging lijkt dan ook geboden. Het perspectief van een aantrekkelijke presentatie van het rijke verleden van de krijgsmacht, en dat ten dienste van een vitale, toekomstgerichte krijgsmacht die ook in de samenleving nog een factor van betekenis is, is veel aantrekkelijker dan het in een 'dode' collectie opnemen en conserveren van vliegtuigen, tanks en schepen, wapens en uitrustingsstukken van een krijgsmacht die alleen maar leger wordt. Ook bij de defensiemusea gaat het dus om meer dan om de toekomst van het verleden!



De Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap is bijzonder verheugd dat de

minister van Defensie H.G.J. Kamp

zich bereid heeft verklaard om zijn visie te presenteren over de toekomst van de Nederlandse krijgsmacht. De door het ministerie aan de Kamer aangeboden Prinsjesdagbrief grijpt ongekend diep in de organisatie in, terwijl tegelijkertijd missies worden uitgevoerd op plaatsen die tot voor kort ondenkbaar waren.

De minister baarde tevens opzien door te pleiten voor snellere parlementaire besluitvorming over inzet van militaire middelen en sloot tevens de vroegtijdige inzet van Nederlandse militairen bij conflicten niet uit. Deze maatregelen en voorstellen maken deel uit van een visie op de Nederlandse krijgsmacht die de minister zal uitdragen op:

**maandag 1 maart 2004
in Perscentrum Nieuwspoort
Lange Poten 10, Den Haag**

Vanaf 19.30 uur wordt u ontvangen met koffie. De bijeenkomst begint om 20.00 uur. Wij verzoeken u zich aan te melden tijdens kantooruren (maandag tot en met donderdag, telefoon 076 - 527 32 09) of via info@kvbk.nl. Het aantal plaatsen is beperkt.

(Aankondiging)

PsyOps-dag



Op 18 maart 2004 organiseert de School MID in samenwerking met de Landmachtstaf een PsyOps-dag. Iedereen die in het verleden uitgezonden is geweest in een PSYOPS-functie en geïnteresseerd is in het delen van zijn/haar kennis en ervaringen, wordt verzocht zich zo spoedig mogelijk aan te melden bij drs. P.J. Tiggelman (School MID).

Aanmelden (bij voorkeur) via Defensie Intranet e-mail onder vermelding van de uitzendperiode en de soort PSYOPS-functie, per telefoon: 0318-681872 (MDT *06-67881872), of via e-mail: post.ocede.smid.kc@rnl.mindf.nl. Na aanmelding volgt een bevestiging en tijdige uitnodiging voor de PSYOPS-dag.

Ook belangstellenden zonder PSYOPS-uitzendervaring kunnen hun interesse kenbaar maken. Wij stellen het op prijs wanneer u aangeeft waarom u geïnteresseerd bent in dit thema. Uitnodiging voor de PSYOPS-dag is dan afhankelijk van het aantal beschikbare plaatsen.

Werken met het Turkse leger

Nederlands-Turkse ontmoetingen tijdens vredesoperaties

prof. dr. J. Soeters, lkol drs. E. Tanercan, kol dr. A. Varoğlu en kap dr. Ü. Siğri*

'Bir elin nesi var, iki elin sesi var.'
(‘Eén hand kan niets, twee handen kunnen alles.’)

Inleiding

De wereld globaliseert, en de militaire wereld gaat daarin mee. De aard van de problemen waarvoor militaire hulp wordt ingeroepen, het internationale karakter ervan en de noodzaak om met minder middelen steeds meer te doen, nopen tot samenwerking over nationale grenzen heen. Dit geldt zeker ook voor de Nederlandse krijgsmacht.

Voor de Koninklijke Landmacht (KL) is in dit verband natuurlijk de samenwerking met de Duitse Bundeswehr belangrijk.¹ Daarnaast heeft de KL op Cyprus een intensief samenwerkings-

verband met de Britten gehad², dit in aansluiting op een al tientallen jaren bestaande samenwerking tussen de Nederlandse en de Britse Mariniers. De Marine (KM) in het algemeen weet niet beter dan dat zij in internationale vlootverbanden opereert. De Koninklijke Luchtmacht (KLU) werkt intensief samen met de Belgen, en in Kirgizië werd er gewerkt met de luchtmachten uit Scandinavische landen. Bij dit alles vindt de aansturing van operaties plaats vanuit hoofdkwartieren die (vrijwel) altijd internationaal van samenstelling zijn.

Samenwerkingsverbanden

Al deze voorbeelden betreffen samenwerkingsverbanden met relatief nabije westerse krijgsmachten. Ondanks de culturele verwantschap blijken deze samenwerkingsverbanden niet altijd van een leien dakje te verlopen.³ De vraag rijst dan hoe dat gaat met part-

ners die vanuit een Nederlandse perspectief meer ‘exotisch’ zijn. Een belangrijk voorbeeld hiervan is de Turkse krijgsmacht.

De KM heeft met name in het kader van de operaties op de Middellandse Zee al jarenlang ervaring opgedaan met de Turkse marine. Nederlandse Patriot-eenheden van de KLU hebben onlangs in een samenwerkingsverband met de Turkse luchtmacht afgesloten. De Nederlandse KL, ten slotte, heeft recentelijk tijdens twee missies nauw samengewerkt met eenheden van het Turkse leger. Dat betreft respectievelijk de missies in Kosovo (KFOR) en Afghanistan (ISAF). De missie in Kabul liep voor Nederland in augustus 2003 af.

KFOR en ISAF

Voor wat KFOR (1999-2000) betreft bestond de samenwerking uit de

* Prof. dr. J. Soeters is hoogleraar sociale wetenschappen aan de Faculteit der Militaire Wetenschappen i.o. van KMA, KIM en IDL en buitengewoon hoogleraar organisatie-sociologie aan de Universiteit van Tilburg. Lkol drs. E. Tanercan is commandant van het schoolbataljon Noord te Assen. Kolonel dr. A. Varoğlu is associate professor en decaan van het Defense Sciences Institute van de Turkse Legeracademie te Ankara. Kapitein dr. Ü. Siğri is docent aan hetzelfde instituut.

Dit project is mede mogelijk gemaakt dankzij een bijdrage van de NAVO, contractnummer 2C28202. Wij hebben hulp in allerlei vorm, informatie en commentaar op eerdere versies van dit artikel ontvangen van dr. S.A. Wasti

(Sabanci Universitesi, Istanbul). Wij hebben eveneens nuttige suggesties ontvangen van prof. dr. G. Teitler, dr. P. Olsthoorn, majoor drs. M. Bos-Bakx (allen FMW i.o.) alsmede van kolonel A. van Loon, korporaal B. Aksu (KL), kolonel Padzersky (IGNC), T. Tuncer (Turkse ambassade in Kabul) en dr. N. Wasti (Middle East Technical University, Ankara).

¹ Voor een overzicht van de ontwikkelingen in dit verband zie bijvoorbeeld: R. Moelker en J. Soeters, *Sympathy, stereotypes and the contact hypothesis in international military cooperation; some findings on the GE/NL Corps*, in: F. Columbus (ed.), *Progress in sociology research*, Novascience, New York, 2003. Voor de organisatiekundige logica achter dit soort samenwerking zie: E. de Waard,

De NAVO, van bolwerk naar netwerk, *Militaire Spectator*, 2004 (2)(jrg. 173) 90-101.

² B.v. J. Soeters en M. Bos-Bakx, *Cross-cultural issues in peacekeeping operations*, in: A. Adler en Th. Britt (eds.), *The Psychology of the peacekeeper. Lessons from the field*, Greenwood, 2003, 263-278.

³ Zie voor een beschrijving en analyse van deze problemen bijvoorbeeld: R. Moelker en J. Soeters, *o.c.*, 2003 en J. Soeters en M. Bos-Bakx, *o.c.*, 2003. Voor een algemene duiding van de problemen en mogelijkheden van internationale militaire samenwerking zie: E. Elron, B. Shamir en E. Ben-Ari, *Why don't they fight each other? Cultural diversity and operational unity in multinational forces*, *Armed Forces and Society*, 1999 (26), 73-97.

onderbrenging van een versterkte Turkse compagnie in het Nederlandse bataljon. Deze compagnie had een eigen sector, namelijk het gebied in en rondom Mamusa, een 'Turks dorp' in het door de Nederlanders bestreken gebied. Bovendien was er in die periode enig contact tussen het Nederlandse bataljon en het nabij gelegen Turkse bataljon.

In Kabul hebben Nederlandse KL-militairen gewerkt onder commando van de Turken die in de periode 2002-

begin 2003 'lead nation' van de ISAF-operatie waren. In de periode februari tot en met augustus 2003 heeft het Duits-Nederlandse Legerkorps de leiding over die operatie gehad,⁴ en is het contact met de Turken wel aanwezig, maar minder intensief geweest.

Interviews met (onder-)officieren

In dit artikel gaan wij in op de samenwerking tussen de Nederlandse KL en het Turkse leger, alsmede op verschillen in de stijl van optreden. Wij maken hierbij gebruik van interviews

met zowel Nederlandse (twaalf) als Turkse (onder-)officieren (elf) die in ten minste een van beide operaties 'hands-on' ervaring met de andere partij hebben gehad.⁵

De interviews zijn gehouden door de beide Nederlandse auteurs van dit artikel. Voor de Nederlandse militairen gebeurde dit in Den Haag, Assen en Breda; de interviews met de Turkse officieren zijn gehouden in Ankara, georganiseerd door en ten kantore van de Turkse auteurs van dit artikel. De interviews waren gericht op de aard van de internationale militaire samenwerking tijdens de beide operaties, met daarbij aandacht voor de mogelijkheden en moeilijkheden van de Turks-Nederlandse samenwerking. Daarnaast gingen de interviews in op

⁴ Voor een analyse van die periode zij verwezen naar J. Soeters en R. Moelker, *German-Dutch co-operation in the heat of Kabul*. In: G. Kümmel en S. Kollumer (red), *Soldat-Militär-Politik-Gesellschaft. Facetten militärbezogener Sozialwissenschaftliches Forschung*,

Baden-Baden, Momos-Verlag, 2003, p. 63-75.

⁵ Dit is niet altijd gelukt; een enkele Turkse geïnterviewde had andere PSO-ervaringen, bijvoorbeeld in Bosnië of Macedonië; in dat geval was er dan ook niet altijd ervaring met Nederlanders.



Samenwerking tussen Nederlandse en Turkse mariniers een internationale oefening (Foto: CAVDKM; collectie: IMG/KI)



Het Duits-Nederlandse Legerkorps bij NAVO-oefening Cannon-Cloud, 2002. Deze oefening is van groot belang voor het Legerkorps omdat het de laatste is op weg naar de status van 'High Readiness Force Headquarters'. In totaal namen er 2200 militairen uit elf landen deel

(Foto: Mindef; H. Keeris; collectie: IMG/KL)

de vraag welke krijgsmacht beter in staat is om te gaan met de lokale bevolkingen in de beide gebieden.

Dit zijn ook de twee vragen die in dit artikel centraal staan. Voordat we daaraan toekomen volgt eerst echter een meer algemene kennismaking met de Turkse krijgsmacht, waarbij de Nederlandse krijgsmacht als ijkpunt fungeert.

De Turkse krijgsmacht

Reputatie

Wie iets over de Turkse krijgsmacht wil zeggen, ontkomt niet aan de befaamde typering dat de Turkse regering 'was an army before it was anything else'.⁶ Het Ottomaanse Rijk was van oudsher een *Gazi* (krijgers)-staat, waarbij de *Askeri* (de militairen) de belangrijkste institutie waren.⁷ Dat was lang geleden het geval, maar ook nog vandaag de dag is de krijgsmacht uitermate belangrijk in de Turkse samenleving.

De krijgsmacht heeft een goede reputatie in het land. Zo'n 90 procent van de Turkse bevolking had in 1990 veel vertrouwen in de krijgsmacht, terwijl slechts zo'n 50 procent vertrouwen in het politieke systeem uitsprak.⁸ In het begin van de 21-ste eeuw is dat niet noemenswaardig anders. In Nederland ligt het vertrouwen in de krijgsmacht traditioneel enkele tientallen procenten lager. De Turkse krijgsmacht en in het bijzonder het Turkse leger met zijn zes divisies is onvergelijkbaar veel groter dan de Nederlandse, en legt een veel groter

⁶ A.H. Lyber, *The government of the Ottoman empire in the age of Suleiman the Magnificent*, Harvard UP, Cambridge, 1913: 90. Zie ook: D.B. Ralston, *Importing the European Army. The introduction of European military techniques and institutions into the extra-European world 1600-1914*, met name hoofdstuk 3, University of Chicago Press, Chicago, 1990.

⁷ M. Heper en A. Güney, The military and the consolidation of democracy: the recent Turkish experience, *Armed Forces and Society*, 2000 (26), 635-657, blz. 636.

beslag op de nationale financiële middelen.

Een gevoel van interne en externe dreiging – in Nederland nagenoeg afwezig – is in Turkije nog altijd ruimschoots aanwezig. Turkije's ligging, grenzend aan 'onrustige' landen als Syrië, Irak, Iran en Georgië, verklaart – ten minste gedeeltelijk – de belangrijke plaats die de krijgsmacht in de Turkse samenleving inneemt.

Dienstplicht

De Turkse krijgsmacht is in belangrijke mate gebaseerd op de dienstplicht, en dat geldt in het bijzonder voor het leger en de gendarmerie. Bij marine en luchtmacht is de verhouding tussen beroepsmilitairen en dienstplichtigen ongeveer fifty-fifty. Anders dan in Nederland is gebeurd, streeft Turkije er niet naar om op korte termijn de dienstplicht af te schaffen. Wel wordt de wenselijkheid van een gemengd systeem (zoals al het geval is bij marine en luchtmacht) onderstreept.⁹

Zelfvoorzienend

De Turkse krijgsmacht heeft alle trekken van een institutioneel gerichte defensieorganisatie; met andere woorden, een institutie die in alles zelfvoorzienend is. Turkse officieren en soldaten kunnen een beroep doen op eigen medische voorzieningen, eigen huisvesting, scholen, hotels, vakantieoordelen, restaurants, kappers en wat al niet. De Nederlandse krijgsmacht heeft die tijd achter zich gelaten door een keuze te maken voor relatief hoge salarissen voor beroepssoldaten onder gelijktijdige afschaffing van steeds meer voorzieningen. →

⁸ Heper en Güney, *o.c.*, 2000, blz. 646.

⁹ A. Varoğlu en A. Bicaksiz, Semi-voluntary soldiers as a prospect, in: J. van der Meulen en J. Soeters (eds.), *Counting Casualties. Democracy, Risk and Recruitment*, Novascience, New York, 2004 (in druk).

¹⁰ Werkzekerheid is voor Turkse werknemers zeer belangrijk. Zie: S.A. Wasti, Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practises to developing countries: the Turkish case, *International Journal of Human Resource Management*, 1998 (9), 608-631.

Daarnaast staat in de Turkse krijgsmacht de werkzekerheid met levenslange loopbanen voor officieren nog steeds hoog in het vaandel, terwijl daar in de Nederlandse defensieorganisatie steeds meer aan getornd wordt.¹⁰

Martiaal verleden

De Turkse krijgsmacht kan bogen op een martiaal verleden. De militaire successen ten tijde van het Ottomaanse Rijk spreken wat dit betreft boekdelen. Ook de militaire prestaties onder leiding van Kemal Atatürk, die geleid hebben tot de onafhankelijkheid van het land in 1923, spreken tot de verbeelding. Van recentere datum is het optreden van het Turkse leger in de Korea-oorlog.

Nog altijd getuigt een reusachtig monument in het centrum van Ankara van de dankbaarheid van de Zuid-Koreaanse bevolking voor de inzet

van de Turken in die periode. Ook de aanwezigheid van Zuid-Koreaanse cadetten op de Turkse academie zegt iets over de verbondenheid van de beide landen als gevolg van de Turkse inzet in dat conflict. Natuurlijk heeft ook de Nederlandse krijgsmacht een substantiële bijdrage aan het Korea-conflict geleverd, een bijdrage die gehonoreerd is met drie 'Distinguished Unit Citations'. Maar die bijdrage is toch minder opvallend geweest dan die van de Turkse krijgsmacht. Dat blijkt misschien ook uit het volgende.

Discipline

De gehardheid van de Turkse militairen leidde ertoe dat tijdens deze oorlog niemand van de Turkse krijsgenangenen stierf, en ook niemand doorsloeg of naar de vijand overliep. Deze 'prestatie' werd door geen enkele andere geallieerde mogendheid – ook niet door de Nederlanders – in

die oorlog geëvenaard. Ter vergelijking: van de Amerikaanse krijsgenangenen overleed de helft. Een Turk die zich iets te sympathiek tegenover de Noord-Koreanen opstelde, kon rekenen op een flinke aframmeling door zijn landgenoten, en werd bij eventuele herhaling door zijn collega's met de dood bedreigd.¹¹

De Turken vormden een hechte groep, met een duidelijke commandolijn, een sterke – op het boerenleven gebaseerde – discipline en gehardheid en met een oer-trots op zichzelf en het eigen Turkse volk.

Wie bedenkt dat dit toch al weer zo'n vijftig jaar geleden is, dient te beseffen dat in de afgelopen twee decennia circa 5.000 Turkse militairen en politiemensen gesneuveld zijn in Zuid-oost-Turkije. Het betreft hier, zoals bekend, de strijd tegen terroristische activiteiten van Koerdische onafhankelijkheidsbewegingen, aldus de officiële Turkse visie. Wat men van de strijd tegen de Koerdische onafhankelijkheidsbeweging ook denkt – vanuit westers perspectief worden daar, zoals bekend, allerlei kanttekeningen bij gemaakt¹² – van eergevoel, vaderlandsliefde en een streven om vooral niet 'onmannelijk' te zijn getuigt dit in ieder geval wel.

In de woorden van een van onze respondenten:

Als je geen dienstplicht hebt vervuld, tel je in de Turkse samenleving niet mee, of je bent een homo.

Of, in de woorden van een andere respondent:

Als je je dienstplicht niet hebt gedaan, krijg je – zeker op het platteland – geen toestemming om te trouwen.



Koerdische demonstratie tegen Nederlandse defensiesteen aan Turkije, 1989 (Foto: Mindef, H. Keeris; collectie IMG/KL)

¹¹ T.R. Fehrenbach, *This Kind of War. A Study in Unpreparedness*, Macmillan Cy, NY, 1963, hoofdstuk 33.

¹² St. Kinzer, *Crescent and Star. Turkey between two worlds*, Farr, Strauss and Giroux, NY, 2001, hoofdstukken 5 en 7.



Minister van Defensie Donald H. Rumsfeld (rechts) wordt welkom geheten door de Turkse defensiestaf. Ankara, 2001 (Foto: R.D. Ward; collectie: IMG/KL)

Niet vreemd in dit verband is ook dat sommige Turkse dienstplichtigen medische problemen tijdens de keuring proberen te verbergen, om maar vooral niet afgekeurd te worden.¹³ Vergelijk dat eens met de geringe animo van de Nederlandse jeugd om in dienst te gaan, ten tijde van de dienstplicht, maar ook nu nog als goedbetaalde professional. De paniek die ontstond toen de vacatures voor met name gevechtstroepen maar niet gevuld konden worden, ligt nog maar heel kort achter ons.¹⁴

Politiek-militaire betrekkingen

Dan resteren nog enkele markante zaken op het gebied van de politiek-militaire betrekkingen. In lijn met het voorafgaande is de Turkse krijgsmacht veel dominanter in de politieke arena aanwezig dan in Nederland überhaupt voorstelbaar zou zijn. In 1960, 1971 en 1980 zijn er door de krijgsmacht geregisseerde interventies geweest die tot niet-democratische bestuursperiodes (de laatste tot 1983) hebben geleid.¹⁵ Die interven-

ties speelden zich af in tijden waarin ook in West-Europese landen als Spanje en Griekenland militaire regimes nadrukkelijk van zich deden spreken.

Sinds die tijd is de dominantie van de militairen op het Turkse politieke toneel minder uitgesproken geworden, al is de positie van de Nationale Veiligheidsraad in West-Europese ogen opmerkelijk te noemen. In die raad (Milli Güvenlik Kurulu, MGK) hebben de president, de premier, de vice-premiers, de ministers voor

Defensie, Justitie, Binnenlandse en Buitenlandse Zaken alsmede de vier bevelhebbers zitting.

Voor al in de jaren 1996-1997 hebben de militairen zich in die raad gemanifesteerd met wat wel een 'post-moderne interventie' is genoemd. Het betrof hier uitingen van bezorgdheid van de militairen inzake de opkomst van de politieke islam.¹⁶ Toch lijkt de rol van de seculiere en op het Westen gerichte Turkse militairen – mede onder druk van de EU¹⁷ – minder prominent te worden, en meer gericht op

¹³ A. Varoğlu en A. Bisaksız, o.c., 2004. Dat laat onverlet dat er toch ook wel steeds meer onvrede onder (aspirant-)dienstplichtigen waar te nemen valt; zie Kinzer, o.c., 2001, blz. 170. Vermeldenswaard is wellicht ook nog de verboden publicatie *Mehmet's Book*, een verslag van verhalen van dienstplichtigen die in Zuidoost-Turkije bij operaties betrokken zijn geweest.

¹⁴ Nu heeft de bezuinigingsproblematiek de wervingsproblematiek achterhaald.

¹⁵ M. Heper en A. Güney, *The military and democracy in the third Turkish Republic*,

Armed Forces and Society, 1996 (22), 619-642; M. Heper en A. Güney, o.c., 2000; K. Yesilkagit, *Policy change under military rule. The politics of clergy-training colleges in Turkey*, diss. Rijksuniversiteit Leiden, 2001.

¹⁶ M. Heper en A. Güney, o.c., 2000; St. Kinzer, o.c., 2001; K. Yesilkagit, o.c., 2001.

¹⁷ Zie bijvoorbeeld: Chr. Rumsfeld, *Resisting globalization? Turkey-EU-relations and Human and Political Rights in the context of cosmopolitan democratization*, *International Sociology*, 2003 (18), 379-394.

het naast elkaar laten bestaan van enerzijds godsdienst en traditie, en anderzijds het streven naar een seculiere, rationele staatsinrichting die in tijden van globalisering voldoende is toegerust.¹⁸

Turks-Nederlandse militaire samenwerking tijdens vredesoperaties

Zoals gezegd, heeft de KL tijdens twee vredesoperaties intensief met eenheden van het Turkse leger samengewerkt. Voor beide operaties (KFOR en ISAF) is die samenwerking inmiddels afgelopen. Uit de interviews die wij met zowel Nederlandse als Turkse (onder-)officieren hebben gehouden, kwam naar voren dat die samenwerking in beide gevallen door de bank genomen goed is verlopen. Dat is het eerste wat men hoort wanneer dit onderwerp wordt aangesneden.

'Goede harmonie'

Daarbij gaat het overigens niet alleen over samenwerking met elkaar maar ook over samenwerking met andere nationaliteiten. De Turken zijn in hun positieve beoordeling uitgesprokener dan de Nederlanders:

de internationale samenwerking verliep in goede harmonie; we deelden alles; zelfs de Grieken hielpen ons.

Dat heeft met algemene beleefdheid te maken (een eigenschap die onder Turken goed ontwikkeld is¹⁹), maar ook met het gegeven dat nationale krijgsmachten (zeker wanneer zij op westerse leest geschoeid zijn) niet alleen structureel maar ook in organisatie-cultureel opzicht – sterke regelgerichtheid, hiërarchische oriëntatie – veel gemeen hebben.²⁰ Militairen van verschillende landen kunnen alleen al daarom relatief gemakkelijk met elkaar communiceren.

van dat het aantal ondersteunende eenheden, met inbegrip van logistiek en geneeskundige verzorging, te groot is in vergelijking met het aantal operationele soldaten. Dat komt omdat ieder nationaal contingent zijn eigen verzorging wil hebben, kennelijk omdat men er onvoldoende op vertrouwt dat deze voorzieningen adequaat door andere landen kunnen worden geleverd.

Verder wordt er een organisatorische 'mismatch' op vele niveaus geconsta-



Patriot-raket in Diyarbakir (Oost-Turkije), 2003 (Foto: NATO; collectie: IMG/KL)

¹⁸ Bijvoorbeeld: E. Özbudun en E. Fuat Keyman, Cultural globalization in Turkey, actors, discourses and strategies, in: P.L. Berger and S.P. Huntington (eds.), *Many globalizations. Cultural diversity in the contemporary world*, NY, Oxford UP, 2002, 296-319.

¹⁹ Pasa, S.F., H. Kabasakal en M. Bodur, Society, organisations, and leadership in Turkey, *Applied Psychology: an International Review*, 2001 (50), 559-589, blz. 573.

²⁰ D.B. Ralston, *Op.cit.*, Chicago, University of Chicago Press, 1990, met name hoofdstuk 3 (noot 6); voor het culturele aspect zie: J. Soeters, Value orientations in military academies: a thirteen country study, *Armed Forces and Society*, 1997 (24), 7-32. Zie ook: E. Elron et al., *Op. Cit.*, 1999 (noot 3).

²¹ Voor een overzicht zie: U. Güngör, Turkey and peace operations, Ph.D. thesis, Bilkent University, Istanbul, 2003.

Bovendien bestaat er bij de legers van beide landen ruime ervaring met het uitvoeren van vredesoperaties. De ervaring van de Nederlandse krijgsmacht tijdens vredesoperaties is genoegzaam bekend. Maar ook de Turkse krijgsmacht heeft uitgebreide ervaring opgedaan tijdens talloze VN- en OVSE-operaties.²¹ Waarschijnlijk mede daarom vinden beide partijen dat de effectiviteit van hun werkzaamheden tijdens beide operaties uitstekend is.

Te veel ondersteunende eenheden
Wel maken beide partijen er melding

teerd. Er was overlap van bepaalde soorten eenheden, materieel of personeel, en er waren juist weer tekorten op andere punten (waaronder gevechtseenheden die de beveiliging moesten verzorgen). Het is alle respondenten duidelijk dat op dit punt in de internationale militaire samenwerking nog veel winst te boeken valt.

Uitzendduur

Verder vallen de verschillen in uitzendingsduur op: een aantal Turkse respondenten die in Kabul zijn geweest, bekritisieren de korte duur

(drie maanden) van de Nederlandse uitzendingen:

tegen de tijd dat men is ingewerkt, is men alweer vertrokken.

Voor het overige spreken Nederlanders en Turken in waarderende woorden over elkaar: door de Nederlanders worden het professionalisme en de discipline van de Turken geroemd, door de Turken het professionalisme en de vriendelijkheid van de Nederlanders. Bij doorvragen blijkt niettemin een aantal opvallende zaken naar voren te komen.

Knelpunten van de samenwerking

Te weinig overleg

Een probleem bij internationale militaire samenwerking is dat eenheden zowel de nationale lijn als de organieke lijn moeten volgen. Als het erop aan komt, blijkt de nationale lijn bovendien belangrijker dan de organieke lijn te zijn. In Kosovo was het een bekend gegeven dat de onder Nederlands bevel staande Turkse compagnie te Mamusa bij elke nieuwe of onbekende order eerst 'even Ankara moest bellen'.

In een enkel geval heeft dit geleid tot de expliciete weigering van een Nederlands bevel. In de praktijk is er wekelijks overleg geweest tussen de Turkse compagniecommandant en zijn Turkse bataljonscommandant, maar minder frequent met de Nederlandse bataljonscommandant onder wiens bevel de Turkse compagnie *de facto* was gesteld. Er heeft ook geen

officieel bezoek van de ene aan de andere bataljonscommandant plaatsgevonden.

'Dubbele binding'

Dit is een vast patroon geworden, dat door beide partijen – in onafhankelijke interviewsessies – betreurd wordt. Beide partijen geven aan dat zij meer energie en tijd hadden moeten steken in het ontwikkelen van goede relaties met elkaar, al was het maar om elkaar respect te betuigen. Dit punt is gedurende de gehele uitzending blijven spelen, en uitgemond in een debat over de vraag of de Nederlanders alleen 'tactical' of 'full control' over de Turkse compagnie hadden.²² Maar volgens een van de Turkse respondenten zou zo'n kwestie ook binnen het Turkse leger zelf kunnen spelen, bijvoorbeeld:

wanneer een Turks infanteriebataljon een eigen compagnie zou moeten geven aan bijvoorbeeld een artillerie-afdeling.

En ook in andere internationale samenwerkingsverbanden was deze problematiek al naar voren gekomen. Het is, zoals de respondent zegt,

vergelijkbaar met de situatie waarin Turkse kinderen tijdens de zomervakantie naar oma worden gestuurd; normaal zal een militaire vader zijn kinderen maar één keer per week bellen, maar als zij bij oma zijn dan begint hij iedere dag te bellen.

In feite gaat het hier om een vorm van 'dubbele binding' die in veel vredesoperaties voorkomt. Maar zo'n situatie kan wel degelijk frictie en misverstanden oproepen.

'Nederlanders zijn erg op zichzelf'

Het ene leger is het andere niet. De Turken geven aan dat zij met militairen uit nabijgelegen islamitische landen, zoals Azerbeidjan, en collega's uit Mediterrane landen, zoals Italië, gemakkelijker kunnen werken dan met vertegenwoordigers uit Noord-

west-Europa. Italianen zijn in hun ogen flexibeler en warmer, en zij maken gemakkelijker contact dan Duitsers en Nederlanders.

Van de Nederlanders in het bijzonder wordt gezegd (vooral over de situatie in Kabul) dat zij erg op zichzelf zijn, niet bijzonder gesteld zijn op adviezen van anderen en zich in de internationale bars binnen het kamp niet laten zien.

Maar bij dit alles doen Nederlanders wel erg goed hun best om te laten zien dat zij op hun taak berekend zijn,

zoals een Turkse respondent expliciet verwoordt. Ook in Kosovo blijkt er op het punt van 'socials' weinig onderling verkeer te zijn geweest, zoals ook door Nederlanders wordt beaamd.

In ander onderzoek omtrent het functioneren van Nederlandse militairen tijdens uitzendingen op de Balkan is eveneens vastgesteld dat Nederlanders nogal op zichzelf zijn, iets wat in lijkt te druisen tegen het 'zelfbeeld' van Nederlanders als 'cosmopolitische wereldburgers'.²³ Maar een van de Turkse respondenten relativeert deze verschillen weer:

uiteraard waren er wel verschillen, maar die moet je ook niet overdrijven. De militairen zijn altijd wel enigszins nationaal getint, waardoor er nooit een volledige integratie kan zijn. Dit in tegenstelling tot het personeel van sommige niet-gouvernementele organisaties. Die werken vaak al zo lang in het buitenland, dat ze volledig onthecht zijn van hun nationale wortels.

Hiërarchie en machtsafstand

In veel interviews komt naar voren dat het Nederlandse en Turkse leger verschillen op het punt van machtsafstand tussen de diverse rangniveaus. Het is bekend dat in Turkse organisaties de autocratische stijl van leidinggeven dominant is: →

²² Zie de voorlaatste zin uit de afscheidsbrief van de Turkse compagniescommandant, kapitein I. Z. Eser, in: R. Abels, M. Van Pelt en P. Jacobs (red.), *Licht boven Oharovac*, Wezep, 1999. 'Tactical control' verwijst naar de mogelijkheid om orders te geven zonder de macht te hebben om de resultaten van het werk te beoordelen. Bij 'full control' kan dat laatste natuurlijk wel.

²³ L. Sion, *Changing from green to blue beret, a tale of two Dutch peacekeeping units*, diss. VU Amsterdam, 2004 (in voorbereiding).



Samenwerking tussen de Nederlandse en Turkse luchtmacht, Turkije, 1989

(Foto: Mindef, H. Keeris; collectie: IMG/KI)

generally speaking, Turkish employees feel they lack autonomy in the workplace and are afraid to express disagreement with their superiors.²⁴

Dit gegeven wordt bevestigd voor het Turkse leger: diverse Nederlandse respondenten is het opgefallen dat het streven naar discipline in het Turkse leger zo groot is dat er soms klappen

vallen en scheldpartijen plaatsvinden.

Sommigen is het opgefallen dat Turkse ondergeschikten hun superieuren met angst en beven tegemoet lijken te treden, hetgeen bijvoorbeeld tot uiting kan komen in onduidelijkheid over wie het woord mag voeren. In de ogen van sommige Nederlandse respondenten zijn de briefings van Turkse officieren nogal oppervlakkig

omdat zij zich uitsluitend richten op de (veronderstelde) mening van de hoogste aanwezige commandant, zonder op mogelijke alternatieven in te gaan.²⁵

In aanwezigheid van hoger geplaatsten is het stellen van vragen door een lager geplaatste geen vanzelfsprekendheid; in Turkse ogen is dat onbeleefd. Ook de houding tegenover Nederlandse hoger geplaatsten, zoals de Nederlandse bataljonscommandant in Kosovo en de Nederlandse inspecteur-generaal, die zowel in Kosovo als in Afghanistan op bezoek kwam, wordt als onderdanig gekenschetst. Ten overstaan van superieuren springt men in de houding, waarbij de handen strak langs het lichaam worden gehouden.

Turkije: autocratische leiderschapsstijl

Het Turkse leger kent privileges die in het Nederlandse leger niet meer, maar bijvoorbeeld in het Britse leger nog wel bekend zijn: duidelijk te onderscheiden tenten en messvoorzieningen voor officieren enerzijds en de gewone manschappen anderzijds. In de woorden van een Nederlandse respondente:

er wordt erg tegen Turkse officieren op gekeken; die hebben het ook erg goed, zij zijn dan ook erg gewild op de huwelijksmarkt.

Omgekeerd is het maar de vraag of deze verhoudingen door alle partijen zo gewild zijn. Uit onderzoek in civiele Turkse bedrijven komt naar

²⁴ S.A. Wasti, o.c., 1998, blz. 620; zie ook: S.F. Pasa, H. Kabasakal en M. Bodur, o.c., 2001; H. Kabasakal en M. Bodur, Arabic cluster: a bridge between East and West, *Journal of World Business*, 2002 (37), 40-54, blz 47.

²⁵ Dit gebrek aan pro-actief gedrag van Turkse personeelsleden is ook in het Turkse bedrijfsleven waargenomen; het is een gevolg van de in Turkse werkorganisaties dominerende paternalistische managementstijl; zie: Z. Aycan et al., Impact of culture in human resource management practices, *Applied Psychology: an International Review*, 2000 (49), 199-221, met name blz. 209-211.

voren dat veel ondergeschikten een autocratische leiderschapsstijl onder- vinden, maar liever een democrati- sche stijl van leidinggeven zouden willen ontvangen.²⁶

kan echter niet altijd en in alle Turkse ogen genade ondervinden. Met be- trekking tot ISAF wordt het volgende incident beschreven (zie kader).

ook in Kosovo, soms aanleiding tot verwarring gegeven. Zo werden er tus- sen Nederlandse commandanten en Turkse militairen afspraken over ope- rationele aangelegenheden gemaakt (bijvoorbeeld het inrichten van 'road- blocks'), die niet werden uitgevoerd omdat er geen concreet signaal tot uit- voering werd gegeven.

Fricities

In de Nederlandse krijgsmacht wordt juist de 'opdrachtgerichte commando- voering' gepropageerd, waarbij het denken in doelen en het nemen van eigen initiatieven belangrijk worden geacht. Gekoppeld daaraan wordt de beslissingsbevoegdheid van decentra- le commandanten en hun eenheden benadrukt.

Hier ontbreekt de ruimte om deze kwestie tot op het bot uit te benen. Het volstaat te constateren dat uiteen- lopende nationale stijlen van com- mandovoering tot serieus te nemen fricties tijdens internationale vredes- operaties kunnen leiden; net zoals dat overigens in het multinationale bedrijfsleven gebeurt.³¹

Daarnaast is het belangrijk vast te stellen dat beide extremen ('alleen maar luisteren uit angst om dingen verkeerd te doen' versus 'alles zelf bepalen omdat men alles zelf zo goed

²⁶ S.A. Wasti, *o.c.*, 1998, blz. 620; H. Kabasa- kal en M. Bodur, *o.c.*, 2002, blz. 47.

²⁷ E. Outhoorn, Drielandenpunt vol prikkel- draad, *de Volkskrant*, 29/03/2003.

²⁸ A. Van Iterson, Rules of action in Dutch work organizations, *Netherlands' Journal of Social Sciences*, 2000 (36), 176-187.

²⁹ Dit is een uitspraak van een Duitse officier, gedaan in het kader van een onderzoek naar Nederlands-Duitse samenwerking.

³⁰ J. Soeters en M. Bos-Bakx, *o.c.*, 2003; over het Amerikaanse leger zie: R.R. Caniglia, US and British approaches to force protection, *Military Review*, 2001, July-August, 73-81. Over de paternalistische stijl van leiding- geven in Turkse organisaties: S.F. Pasa, H. Kabasakal en M. Bodur, *o.c.*, 2001; H. Kaba- sakal en M. Bodur, *o.c.*, 2002.

³¹ B.L. Kirkman en D.L. Shapiro, The impact of cultural values on employee resistance to teams: toward a model of globalized self- managing work team effectiveness, *Academy of Management Review*, 1997 (22), 730-757.

(...) een Turkse ops officier ontving een melding van een Nederlandse pelo- tonscommandant dat zijn peloton een blindganger had ontdekt die hij onschadelijk wilde laten maken. De Turkse kapitein informeerde naar de omstandigheden en kwam tot de conclusie dat er geen direct gevaar dreigde omdat het in een verlaten gebied was. De Nederlandse commandant eiste toch de komst van de explosieendienst en weigerde te vertrekken voordat de blindganger onschadelijk was gemaakt. Omdat hij maar bleef aandringen, heeft de ops officier toch maar een eenheid van de explosieendienst gestuurd, tegen zijn zin en eigenlijk alleen maar om de lieve vrede te bewa- ren. Maar toen die EOD eenmaal arriveerde, waren er inmiddels ook veel kin- deren met andere explosieven aan komen zetten omdat zij de militaire acti- viteiten wel interessant vonden. Uiteindelijk was er in de ogen van de Turks ops officier, die in Zuidoost-Turkije veel ervaring met dit soort zaken had opgedaan, meer gevaar voor de bevolking ontstaan dan nodig was geweest. In Zuidoost-Turkije begon de bevolking zelfs door mijnevelden te lopen om projectielen te zoeken. Deze legden zij vervolgens keurig langs de weg neer om ze door de militairen onschadelijk te laten maken. Uiteraard leidde dit regelmatig tot ongelukken.

Of, in de woorden van een kritische dienstplichtige, die een uitbrander krijgt wanneer hij niet goed opschiet met het schrobben van een vloer:

*dat gepoets valt ook niet mee met een bezemsteel die te kort is; te korte bezemstelen zijn standaard- uitrusting van het leger, want zo blijven de soldaten tenminste bui- gen voor hun meerderen.*²⁷

Nederland: consensusmodel

Daar staat tegenover dat in de Neder- landse krijgsmacht, net zoals in ande- re Nederlandse werkorganisaties, een nadruk ligt op consultatie en consen- sus: iedereen moet zijn zegje kunnen doen bij besluitvorming en uitvoering van activiteiten.²⁸ Dit kan nogal ver- gaan. In een andere studie naar bina- tionaal militair optreden wordt spot- tend opgemerkt dat:

*voor Nederlandse militairen een besluit niet het startsein voor actie, maar voor verdere discussie is.*²⁹

Het optreden van Nederlandse onder- commandanten dat daaruit resulteert,

Uiteenlopende stijlen

Dit incident tussen een Nederlandse officier en een hoger geplaatste Turke officier is een gevolg van het feit dat tussen nationale krijgsmachten aanmerkelijke verschillen in doctrine en stijlen van commandovoering kun- nen bestaan. In de Turkse krijgsmacht worden orders onverkort uitgevoerd wanneer de hoogst verantwoordelijke daartoe opdracht geeft. Men kan zich dan ook voorstellen hoeveel irritatie de bovenstaande situatie bij de Turke kapitein heeft veroorzaakt. Orders worden bovendien alleen dan pas uit- gevoerd wanneer de hoogste in rang zelf het sein tot uitvoeren geeft:

zelfs als men wil beginnen met eten of men een sigaret wil roken.

Het Turkse leger staat met deze stijl waarschijnlijk dichter bij het Ame- rikaanse dan het Nederlandse leger, ofschoon het centrale leiderschap in Turkse organisaties meer dan in de vs paternalistische trekken heeft.³⁰

Voor de Nederlanders heeft deze ster- ke gerichtheid op de commandant,

weet') geen hout snijden, noch in Turkse ogen, noch in Nederlandse ogen.^{32, 33}

Onvoldoende erkenning van professionele expertise

In aansluiting hierop is het belangrijk te vermelden dat sommige Turkse respondenten een zeker gevoel van onbehagen etaleren omdat zij zich door de westerse militairen – in dit verband worden vooral ook Duitsers genoemd – niet altijd even serieus genomen voelen. Het zojuist beschreven incident gaat dan ook niet alleen over verschillen in rang, maar ook over verschillen in relevante ervaring. Turkse respondenten wijzen herhaaldelijk op hun operationele ervaring in Zuidoost-Turkije, die in hun ogen juist in een situatie als die in Kabul uitermate relevant is. Nederlanders en veel andere westerse krijgsmachten beschikken niet over die ervaring.

Een Turkse respondent heeft het zeer betreurd dat de Duitse commandant niet inging op zijn voorstel om steekproefsgewijs check-points in te richten op de weg naar Jalalabad; deze weg loopt vlak langs de compound in Kabul en vormt een potentiële bedreiging omdat terroristen via deze weg heel gemakkelijk dichtbij de compound kunnen komen. Hij verwees naar uitstekende ervaringen met deze methode in Zuidoost-Turkije, die kennelijk niet belangrijk werden geacht. Daardoor ontstond er in zijn ogen meer gevaar dan nodig was. Dit verhaal werd met emotie verteld:

mijn ervaring als Turkse officier

(in Zuidoost-Turkije) werd niet naar waarde geschat.

Ook het belang dat de Turken aan *intelligence* hechten, desnoods

door in terroristische groeperingen te infiltreren,

werd door westerse commandanten niet naar waarde geschat.

Culturele afstand

Westerse krijgsmachten ervaren een grotere culturele afstand tot een moslimbevolking, zoals die in Kosovo en Afghanistan, dan de Turkse krijgsmacht. Daarover kan geen twijfel bestaan. Dit kan tot serieuze incidenten leiden, zoals gebeurde toen de Duitse G3 besloot een stoffelijk overschot van een Bosniër op vrijdag tijdens de wekelijkse gebedsdiensten naar Pristina te transporteren.

De Turkse commandant, naar wiens gebied het stoffelijk overschot vervoerd werd, was hierover niet ingelicht. Hij hoorde er pas van toen hij met onrust in zijn gebied werd geconfronteerd. Dit leidde tot een stevige ruzie, waarbij het verwijt van culturele onachtzaamheid jegens de Duitser en gebrek aan erkenning van status en expertise van de Turkse officier een rol hebben gespeeld.

Slechts na interventie door de Duitse brigadecommandant kon dit incident uit de wereld worden geholpen, zonder:

dat hiervoor excuses gegeven hoefden te worden; de erkenning dat de Turkse commandant gelijk had was voldoende.

Bemiddeling bij conflicten door een derde (hogere) partij is vrij gewoon in Turkse werkorganisaties.³⁴

Buitengesloten worden

Turkse officieren hebben het niet op prijs gesteld dat zij, zonder verdere motivering, door de Britten twee weken lang 'buiten de deur gehouden' werden, toen zij zich wilden voorbereiden op de commando-overdracht van de ISAF-operatie. Zij voelden dit opnieuw als een aanwijzing dat zij niet serieus genomen werden, en dat zij

*hun plaats gewezen kregen.*³⁵

Voeding, alcohol en paternalisme

Het is in westerse krijgsmachten voldoende bekend dat moslims geen varkensvlees eten en weinig tot geen alcohol drinken. Ook in de samenwerking met de Turkse krijgsmacht mag dit geen punt zijn. Formeel is het dat ook niet, maar er wordt van Turkse zijde verteld dat er in de keuken toch nog wel eens '*foutjes*' met varkensvlees worden gemaakt. Daar wordt aanstoot aan genomen, vooral wanneer daar (door Duitse soldaten) lacherig over wordt gedaan.

Overvloedig alcoholgebruik, daarmee heeft men het over Britten en Duitsers, en niet over Nederlanders, wordt door de Turken afgewezen, ook omdat dat in hun ogen niet past binnen een professionele uitoefening van het militaire beroep. Dat betekent overigens niet dat er door Turkse officieren helemaal geen alcohol wordt gebruikt. Maar dat gebeurt met mate, en privé. Nachtverstoringen door aangeschoten militairen worden door de Turken geaccepteerd. Een enkele keer zal er op beleefde wijze iets over gezegd worden, maar voor zover enigszins mogelijk blijven de Turken naar harmonie streven.

In het algemeen vinden de Turkse respondenten dit alles niet zo'n probleem. Maar we hebben alleen met

³² S.A. Wasti, o.c., 1998, blz. 622; naast een paternalistische stijl van leidinggeven wordt het werken aan teamintegratie (met een zekere participatie van allen) in Turkse organisaties belangrijk gevonden, S.F. Pasa, H. Kabasakal en M. Bodur, o.c., 2001, blz. 575.

³³ In Nederland beginnen de onduidelijkheden en eventueel zelfs tekortkomingen van het functioneren van zelfsturende teams langzamerhand ook door te dringen; zie voor een theoretische analyse van deze problematiek:

A. Sinclair, The tyranny of a team ideology, *Organization Studies*, 1992 (13), 611-626.

³⁴ H. Kabasakal en M. Bodur, o.c., 2002, blz. 53.

³⁵ Deze als 'vernederend' gevoelde behandeling is bedoeld om bestaande sociale, organisatorische en politieke machtsverhoudingen te bevestigen en zo mogelijk te versterken. Zie: D. Smith, The humiliating organization, in: A. van Iterson et al. (eds.), *The civilized organization*. Amsterdam/Philidelphia, 2002, 41-57.



Turkse militairen tijdens een 'NATO Response Force' (NRF-)demonstratie (Foto: NATO; collectie: IMG/KL)

(onder-)officiëren gesproken; daarom is het niet helemaal zeker dat dit soort zaken op het niveau van de gewone manschappen niet toch tot de nodige frictie en onderlinge kwaadsprekerij heeft geleid.

'Eén grote familie'

Door de Turkse generaal Zorlu (de ISAF-commandant van 2002 tot begin 2003) werd beklemtoond dat er tijdens de Ramadan ten overstaan van de lokale bevolking niet gegeten en gedronken mocht worden. Ook mochten vrouwen op straat niet zomaar, zonder duidelijke reden, gefouilleerd worden. Generaal Zorlu riep zijn contingentscommandanten regelmatig

bijeen, en benadrukte daarbij telkens dat ISAF 'een grote familie' was. Deze nadruk spoort heel duidelijk met het belang dat in de Turkse samenleving traditioneel aan familierelaties wordt gehecht. In Zorlu's manier van leidinggeven komt heel nadrukkelijk het in Turkse organisaties bekende paternalisme naar voren, met alle ouderlijke eigenschappen en verantwoordelijkheden die daarbij horen.³⁶

Omgang met de dood

Tijdens KFOR-I is er in het Turkse detachement bij de demontage van een explosief een dodelijk ongeval te betreuren geweest. Het viel een aanwezige Nederlandse respondent op hoe ogenschijnlijk onaangedaan daar door de Turken op gereageerd werd. Naar aanleiding van een soortgelijk voorval onder Nederlanders tijdens

de SFOR-operatie was de sub-eenheid tijdelijk op non-actief gesteld, en was er een uitgebreid draaiboek doorlopen ter verwerking van het verlies.

Nuchterheid

De respondent leek te suggereren dat een verlies van een of meer mensenslevens in het Turkse leger niet zo belangrijk was. Ook twee cadetten van de KMA, die op uitwisseling in Turkije zijn geweest, waren verbaasd te horen hoe ogenschijnlijk nuchter een vrouwelijke Turkse collega, die haar beide ouders had verloren (de vader tijdens een militaire actie), over dit verlies sprak.³⁷ De 5.000 Turkse mannen die tijdens de jaren tachtig en negentig in Zuidoost-Turkije gevallen zijn, zouden die suggesties aannemelijk kunnen maken. Met deze suggestie geconfronteerd, gaven enkele Turkse respondenten (waarvan er één zeer nauw bij het bedoelde ongeval

³⁶ S.A. Wasti, *o.c.*, 1998, blz. 615; S.F. Pasa, H. Kabasakal en M. Bodur, *o.c.*, 2001, blz. 569/575; H. Kabasakal en M. Bodur, *o.c.*, 2002, blz. 46.

betrokken was geweest) de volgende uitleg.

Inderdaad is het sneuvelen van manschappen voor Turkse militairen waarschijnlijk gewoner dan voor Nederlandse militairen. Ook in de Turkse samenleving als geheel is het overlijden van mensen gewoner dan in de Nederlandse samenleving. Daarbij hoeft men maar te denken aan de gevolgen van aardbevingen, waarbij tienduizenden slachtoffers vallen, aan de grote aantallen verkeersongevallen, en aan de vele sterfgevallen als gevolg van tekortschietende gezondheidsvoorzieningen.

Ofschoon het getal van 5.000 gesneuvelden in verhouding tot de veel grotere omvang van het Turkse leger moet worden gezien, betekent dit getal nog altijd dat er – afgezet tegen de omvang van het Nederlandse leger – per jaar enkele tientallen soldaten en (onder-)officieren sneuvelen. Dat nu is voor Nederlandse begrippen onvoorstelbaar.

Een monumentsheuvel met een boom voor elke gevallen afgestudeerde (waaronder veel jonge aanplant), zoals bij de legeracademie in Ankara te zien is, is bij de academie te Breda dan ook nergens te bekennen. Weliswaar kent ook de KMA haar herdenkingsmonumenten, maar die zijn minder prominent en verwijzen naar een al verder verleden, zoals de Tweede Wereldoorlog en de acties in voormalig Nederlands-Indië. De Turkse respondent die het ongeval in Kosovo van nabij had meegemaakt, was al eerder getuige geweest van zeven vergelijkbare ongevallen in Zuidoost-Turkije.

Emoties onderdrukken

Desalniettemin was hij er totaal kapot van geweest. Hij had er nachtenlang niet van geslapen, temeer omdat de overledene een goede vriend van hem was. Maar Turkse commandanten

hebben geleerd om altijd 'cool' en 'in control' te blijven. Als de commandant in paniek raakt, veroorzaakt hij immers ook paniek onder de manschappen.

Dit spoort – aldus enkele respondenten – met het algemene gebruik in de Turkse samenleving dat met name jongens tijdens de opvoeding aangeleerd wordt om hun emoties te onderdrukken.

verband met het islamitische geloof in een korter tijdsbestek dan in het Nederlandse leger.

Er lijkt een duidelijke lijn te zijn tussen de gehardheid van de Turkse krijgsgevangenen in Korea en die van de Turkse militairen in Kosovo en Kabul. Onderdrukken van gevoelens betekent echter niet dat ze er niet zijn.



Turks reddingsteam tijdens een demonstratie van NRF

(Foto: NATO; collectie: IMG/KI)

Je te laten gaan wordt als onmannelijk beschouwd.

En natuurlijk was het stoffelijk overschot wel met militair eerbetoon (ten overstaan van het volledige bataljon) weggebracht. Maar waarschijnlijk gebeurt zo iets in het Turkse leger met meer ingehouden emotie en (mede in

Verschillen in de omgang met de lokale bevolking

In Kabul doet zich ongetwijfeld frictie voor tussen een aantal manieren die in westerse krijgsmachten gewoon zijn en (morele) opvattingen van de nogal conservatieve Afghaanse bevolking. Halfnaakt zonnebaden op

³⁷ Informatie van de cadetten L. Zijlmans en D. Vermolen.

een container, sporten in korte broeken, de gemakkelijke, vrije omgang tussen mannen en vrouwen zijn naar de mening van de Turkse correspondenten gedragingen die aanstootgevend zijn voor de lokale bevolking. Turkse militairen zullen dat soort dingen nooit doen, ook al omdat zij overwegend uit de conservatievere plattelandsstreken in Turkije afkomstig zijn. Dat is misschien een van de redenen waarom Turkse militairen nooit een 'prime target' voor aanslagen in het gebied zullen zijn, aldus enkele Turkse respondenten.

Vlak voordat Turkije de leiding over ISAF aan het Duits-Nederlandse Legerkorps overdroeg, gaf de Turkse generaal Zorlu een interview waarin hij de omineuze voorspelling deed dat westerse militairen in Afghanistan gevaar zouden kunnen lopen wanneer de oorlog in Irak zou beginnen.³⁸ Hij maakte hiermee een expliciet onderscheid tussen de krijgsmachten uit het westen en die uit islamitische landen, zoals Turkije.

Dat deze waarschuwing niet overdreven was, werd door zo ongeveer alle respondenten, zowel aan Nederlandse als Turkse zijde, onderschreven. Sinds de interviews gehouden zijn, zijn er inderdaad verschillende aanvallen op westerse troepen geweest. De Turkse militairen staan kennelijk dichter bij de bevolking in Kabul, maar ook bij die van Mamusa, het 'Turkse' dorp in het door de Nederlanders bestreken

gebied in Kosovo. Hoe zit dat nu precies?

'Hearts and minds'

De Turken maken expliciet werk van hun ambitie om dichtbij de lokale bevolking te staan. Dit is echter geen standaard-attitude onder Turken. Deze houding doet zich vooral in moslim-samenlevingen voor. Zowel Kosovo als Afghanistan zijn door geschiedenis en godsdienst met Turkije verbonden. Elk schoolgaand kind in Turkije weet te vertellen welke betekenis Kosovo in de geschiedenis van het Ottomaanse Rijk heeft gehad. Bovendien vormen moslims over de gehele wereld een soort van 'broeder- en zustergemeenschap'.

Dat gevoel van saamhorigheid gaat verder dan religie; het is ook een uitdrukking van solidariteit onder degenen die het gevoel hebben dat zij het in de hedendaagse wereld niet voor het zeggen hebben.³⁹ Deze achtergrond is belangrijk om te begrijpen welke dynamiek zich afspeelt tussen de Turkse militairen en de lokale bevolkingen in zowel Kosovo als Kabul.

Dat begint al met het bezoek van de Turkse president Demirel aan het 'Turkse' dorp Mamusa tijdens KFOR-1, waarbij hij een opvallende 'Turks-gerichte' toespraak tot de bevolking heeft gehouden. Toen het Turkse leger 'lead-nation' van ISAF werd, bezocht de Turkse eerste minister Ecevit de Afghaanse president Kharzai, teneinde de Turks-Afghaanse vriendschap te onderstrepen.

Deze werkwijze contrasteert met die van Nederland. Als er al Nederlandse politici in het missiegebied verschijnen dan is dat alleen om de man schappen te ondersteunen, niet noodzakelijk met het oogmerk goede betrekkingen met de autoriteiten ter plekke te ontwikkelen.

De 'Zorlu-doctrine' in Kabul

In de loop van de tijd ontstond er in

Kabul een 'Zorlu-doctrine', waarbij heel expliciet werd gewerkt aan het ontwikkelen van goede contacten met de bevolking. Dat is geen vanzelfsprekendheid omdat ook Turken – net zoals de westerse militairen – in de eerste periode van de ISAF-missie duidelijk moesten maken dat zij geen 'Russen' of 'Amerikanen' waren.

Naar aanleiding van de bewering dat Turken ook moslims zijn, werden zij door de Afghaanse bevolking onder druk gezet om 'Koran-verzen op te zeggen.' Verder wezen de Turkse militairen op de historische banden tussen de beide volkeren: in de tijd van Kemal Atatürk is er veel hulp aan de Afghanen gegeven.

Een centraal element in generaal Zorlu's doctrine is SAIB (*Sivil Asker IsBirligi* – CIMIC). Civiël-militaire samenwerking (CIMIC) is natuurlijk ook in de Nederlandse krijgsmacht een steeds belangrijker wordend fenomeen.⁴⁰ Maar de Turken plaatsen in dit verband heel andere accenten dan Nederlandse en westerse militairen in het algemeen. In Kosovo waren de Nederlandse CIMIC-activiteiten vooral gericht op het herstellen van de openbare orde; hierbij moesten politieactiviteiten verricht worden, en moesten contacten met de lokale autoriteiten worden gelegd teneinde het openbaar bestuur weer enigszins op gang te krijgen. In aansluiting daarop werd gewerkt aan het herstel van nutsvoorzieningen en openbare gebouwen zoals scholen.

In Kabul verliep dit proces zowel aan Turkse als Nederlandse zijde op dezelfde manier (accent op het confisqueren van wapens, herstel van de openbare orde, het aanleggen van genievoorzieningen, enzovoort). Toch zijn er belangrijke verschillen tussen de Nederlandse en Turkse CIMIC-activiteiten.

Dat is onder meer te zien aan het optreden van generaal Zorlu in Kabul. Hij heeft zich veel moeite getroost om op allerlei wijzen contact met de lokale bevolking te zoeken, onder meer

³⁸ H. Doornbos, Nederlandse Kabul-missie risicovol, *Brabants Dagblad*, 03/01/2003.

³⁹ Een beschrijving van dit gevoel van onderlinge solidariteit is te vinden in: A. Ahmed, *Discovering Islam. Making sense of Muslim history and society*, Routledge, London en NY, 2002; een illustratie van de kleinerende wijze waarop westerse woordvoerders over moslimlanden kunnen spreken, is te vinden in de *New York Times*-bestseller: B. Lewis, *What went wrong? Western impact and Middle East response*, London, Phoenix, 2002.

⁴⁰ M. Bollen, R. Janssens, H. Kirkels en J. Soeters, Civil-military Cooperation. A marriage of reason, *Netherlands Annual Review of Military Studies 2002*; zie in het bijzonder: A. van Loon, Cimic in the early phases of the KFOR-mission in Kosovo, blz. 117-128.

bij festiviteiten, religieuze plechtigheden en andere publieke gebeurtenissen. Zijn optreden doet daarbij denken aan het paternalistische leiderschap dat in Turkse organisaties zo gewoon is:

leaders fulfill social duties, such as attending the wedding ceremonies of the employees and their children, share the same table with them at department dinners, sing and dance with them, are a team member at the company football tournament, or have a vacation with the families of all the personnel for a week. While fulfilling such social roles, leaders in a way diminish the social distance between themselves and the followers and act like the head of a family.⁴¹

Deze stijl van leidinggeven werd door Zorlu niet alleen binnen de militaire organisatie toegepast, maar nadrukkelijk ook in zijn relatie tot de lokale bevolking.

Besnijdenis

Het streven om aansluiting bij de lokale bevolking te zoeken werd bij één bijzondere kwestie heel manifest, in Kabul zowel als Kosovo. In beide plaatsen zorgden de Turkse militairen voor (medische) faciliteiten om honderden jongens en jonge mannen te laten besnijden. Zij lieten speciale medische teams uit Turkije overkomen, en ook de rituele kleding, lunch en cadeaus werden geregeld.

De besnijdenis is, zoals bekend, een rituele vereiste in de islam (en het

jodendom) die zich idealiter voor het twaalfde jaar voltrekt. Gelet op het feit dat in crisisgebieden zoals Kosovo en Kabul vaak geen medische deskundigen aanwezig zijn om dit te doen, ontwikkelt zich een stuwmeer van jongens en jonge mannen die niet besneden zijn. Wanneer vervolgens Turkse militairen arriveren en deze mogelijkheid aanbieden, wordt daar door de lokale bevolking met enthousiasme op gereageerd.

Appreciatie

Opvallend is dat de Turkse officieren dit tijdens de vraaggesprekken als een van de belangrijkste resultaten van hun vredesmissies zien. De hoogste geïnterviewde Turkse officier van KFOR-1 noemt zes prestaties van het bataljon: de besnijdenis figureert hierbij op de tweede plaats (!).

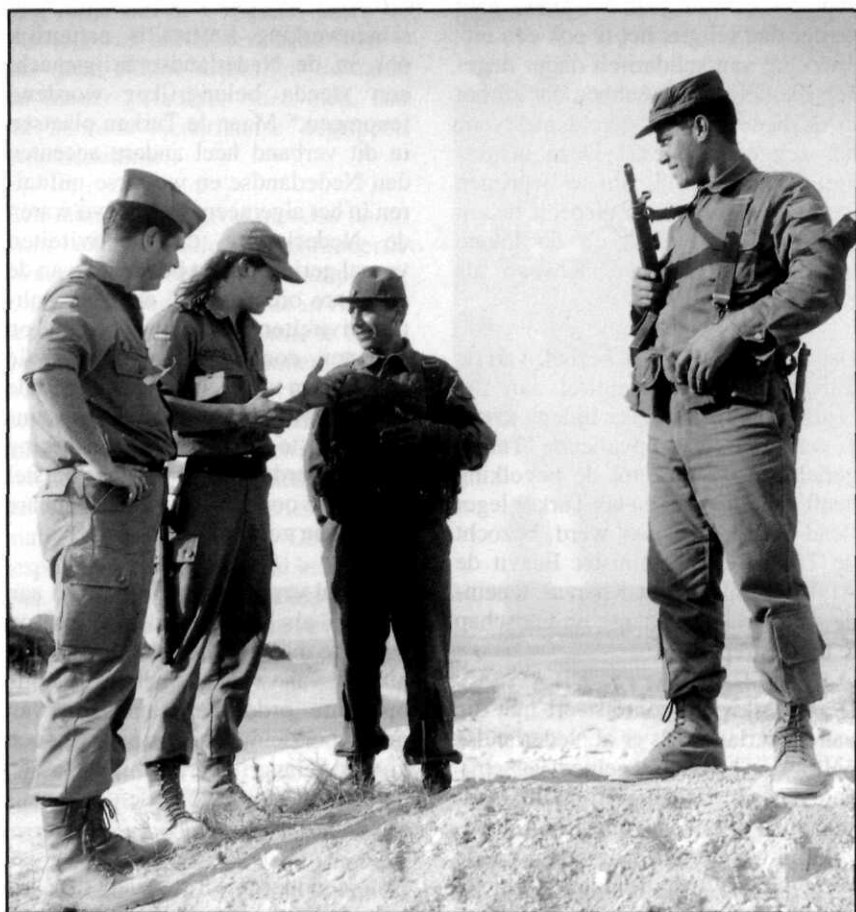
Het opsporen van wapens, ontminnen, medische zorg voor de bevolking in het algemeen en het herstellen van gebouwen zijn in zijn ogen natuurlijk ook belangrijk, maar toch relatief minder. De Nederlandse officieren, zowel in Kosovo als Kabul, zijn van deze activiteiten op de hoogte, maar niemand wekt de indruk ze erg belangrijk te vinden:

dat feest bij de besnijdenis is een grote gebeurtenis voor de Turken, maar ja, zij zijn moslim en hebben een andere visie op Afghanen.

En, (over Kosovo):

och ja, de Turken vonden die besnijdenis nogal een prestatie.

Uit deze reacties spreekt een beperkte appreciatie, die mogelijk samenhangt met het gegeven dat godsdienst in de Nederlandse samenleving niet meer zo'n dominante rol speelt. Daar waar in de Turkse samenleving religie alleen maar belangrijker lijkt te zijn geworden⁴², is Nederland gedurende



Samenwerking tussen de Nederlandse luchtmacht en Turkse militairen tijdens de internationale oefening 'Dynamic Guard', 1994

(Foto: CAVDKM; collectie IMG/KL)

⁴¹ S.F. Pasa, H. Kabasakal en M. Bodur, *o.c.*, 2001, blz. 580.

⁴² E. Özbudun en E. Fuat Keyman, *o.c.*, 2002, blz. 297.

de afgelopen drie decennia sterk geseculariseerd. En wat voor de samenleving geldt, geldt – in meerdere of mindere mate – ook voor de krijgsmacht.

Partij kiezen

Ten aanzien van een ander aspect levert de Turkse betrokkenheid bij de lokale bevolking echter Nederlandse kritiek op. Zo wordt over het optreden van de Turkse compagnie in Mamusa vermeld dat de Turken bij conflicten tussen bevolkingsgroepen soms te snel partij kiezen. In ten minste één incident achtten de Nederlanders het noodzakelijk bij een conflict in het dorp tussenbeide te komen, omdat dit incident naar hun mening door de Turkse militairen niet adequaat was behandeld.

Conclusies en aanbevelingen

Multinationale militaire samenwerking gaat niet meer voorbij. Dat geldt ook voor de Turks-Nederlandse samenwerking. Op dit moment zijn er serieuze plannen om een partnerschap tussen het Duits-Nederlandse Legerkorps in Muenster en de NATO Rapid Deployable Corps Turkey in Istanbul te ontwikkelen. In feite is deze samenwerking zelfs al begonnen.⁴³ De thema's die in dit artikel naar voren gekomen zijn, blijven dan ook onverminderd belangrijk.

Goede voorbereiding is belangrijk

Internationale militaire samenwerking is geen sinecure, al helemaal niet wanneer de culturele afstand tussen de deelnemende krijgsmachten relatief groot is. Verschillende opvattingen kunnen zich voordoen ten aanzien van: 'Rules of Engagement'

en doctrine, 'Command'- en 'Control'-stijlen, leiderschapsgedrag, veiligheidsbeleid, personeelszaken, logistiek, en – misschien wel het belangrijkste van alles – de relatie tot de lokale bevolking.

Zowel Turkse als Nederlandse officieren bevestigen dat tijdens de gesprekken. Als zulke samenwerking al concreet gaat plaatsvinden, dan is een degelijke voorbereiding belangrijk, en moeten ervaren mensen ingezet worden. Voor de commandantenfuncties zouden officieren geselecteerd moeten worden die beschikken over voldoende culturele competentie en sensitiviteit, geduld, aanpassings-

aandacht kunnen serieuze fricties veroorzaken.

In de ogen van de Turkse militairen zou er bovendien niet te veel met personeel gewisseld moeten worden, omdat dan onvoldoende gebruik gemaakt kan worden van opgebouwde ervaringen. De drie maanden van Nederlandse ISAF-contingenten vindt men te kort.

'Culturele debriefing'

Het personeel dat in een internationaal militair samenwerkingsverband uitgezonden wordt, moet goed op de culturele aspecten van hun werk voorbereid worden. Hierbij moet terdege



Kinderen wuiven naar een kolonne Turkse tanks tijdens de oefening 'Exercise Dynamic Response', 1998 (Foto: USAF, M. Leonard; collectie: IMG/KL)

vermogen en tolerantie, gebaseerd op praktijkervaring in een internationale context. Dat vinden de Nederlandse en Turkse respondenten.⁴⁴

Voor zover die eigenschappen nog niet voldoende ontwikkeld zijn, zal er op getraind moeten worden. Belangrijk daarbij is dat men de interculturele dimensie van de samenwerking niet onderschat maar ook niet overdrijft. Beide vormen van verkeerde

aandacht worden besteed aan zowel de culturele eigenschappen van de samenwerkingspartners als aan die van de lokale bevolking.

Maar alleen voorbereiding vooraf is waarschijnlijk onvoldoende. Het ware te overwegen om halverwege de uitzending een soort van 'culturele debriefing' te doen, waarin door culturele experts wordt stilgestaan bij de ervaringen met de reacties en handel-

⁴³ De eerste wederzijdse ondersteuning heeft al plaatsgevonden tijdens grootschalige computergestuurde oefeningen in januari 2003.

⁴⁴ J. Soeters, The commander's responsibility in multinational operations, *Netherlands' Annual Review of Military Studies*, 1998 (2), 181-191.



Internationale samenwerking KFOR-militairen, Kosovo, 2000

(Foto: Mediacentrum KI; collectie: IMG/KI)

wijzen van de 'andere partij(en)'. Dergelijke 'culturele debriefings' zouden structureel of op verzoek kunnen plaatsvinden. Zij zouden dezelfde vorm kunnen aannemen als de wijze waarop de afdeling Individuele Hulpverlening tijdens missies wordt ingeschakeld. Hierbij kan mogelijk aansluiting worden gevonden bij het werk van het bureau Lessons Learned, dat al aanzetten in deze richting heeft ontwikkeld.

In het bedrijfsleven vindt dit soort tussentijdse 'culturele debriefings' al op ruime schaal plaats.⁴⁵ Eventueel kunnen die culturele debriefings gezamenlijk met collega's van de

andere nationaliteiten gehouden worden.

Gebruikmaken van diversiteit

In het kader van interactie met de bevolking in moslimgebieden, zoals ook in Irak, ontstaan nieuwe uitdagingen voor de Nederlandse krijgsmacht. Traditioneel bestaat CIMIC uit het bieden van 'hardware', zoals de bescherming van burgers, het herstel van nutsvoorzieningen en de reparatie van wegen en gebouwen. Maar misschien zou er ook aan 'software', zoals besnijdenisrituelen, gedaan kunnen worden.

Gelet op het feit dat de Nederlandse krijgsmacht steeds grotere aantallen militairen met een moslimachtergrond binnen de gelederen heeft, zou dat misschien nog niet eens zo'n heel vreemde gedachte zijn.⁴⁶ Het zou de 'hearts and minds' van de lokale bevolking gunstig kunnen stemmen, en dat zou weer operationeel van betekenis kunnen zijn.

Voor operaties in islamitische gebieden is het zaak om zo veel mogelijk gebruik te maken van de voordelen die een pluriform samengestelde krijgsmacht biedt. Wij realiseren ons dat deze gedachte niet overal op applaus kan rekenen, maar wij vinden het idee te belangrijk om onvermeld te laten.

Culturele competentie

De Nederlandse krijgsmacht wordt steeds vaker uitgezonden naar gebieden die niet alleen geografisch maar ook cultureel op een behoorlijke

afstand liggen. Bovendien vinden die uitzendingen veelal plaats als vredesondersteunende acties waarbij CIMIC-activiteiten een grote rol spelen. Dit impliceert dat militairen over speciale vaardigheden moeten beschikken, die hen in staat stellen met andere culturen om te gaan, ook zonder dat er sprake is van machtsoverwicht.

Daarnaast vinden die uitzendingen vrijwel altijd plaats in samenwerking met andere krijgsmachten. Ook daarvoor is culturele competentie vereist. Juist in internationale militaire samenwerkingsverbanden is het machtswoord ongeschikt, en werkt het alleen maar averechts.

Hoe groter de culturele afstand tussen militairen onderling en tot de lokale bevolking, des te geringer is de kans dat er onderling begrip en vertrouwen ontstaan.⁴⁷ Vandaar dat er veel aandacht moet worden besteed aan internationale militaire samenwerking. Als dit artikel hiertoe een bijdrage heeft geleverd, heeft het aan zijn doelstelling voldaan.

⁴⁵ Mededeling van dr. N. Wasti (METU Ankara).

⁴⁶ J. Groen, Nederlandse leger beschermt ook moslims, *de Volkskrant*, 12/03/2003 (interview met 2lt. Mostafa Hilali).

⁴⁷ G.R. Jones and J.M. George, The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork, *Academy of Management Review*, 1998 (23), 531-546.

Opleiding en training van commandanten in de KL

L.J.T. Benoist – luitenant-kolonel der cavalerie

P.B. Soldaat – luitenant-kolonel der luchtdoelartillerie*

Inleiding

Met de omvorming van het huidige Commando Opleidingen KL (COKL) naar een Opleidings- en Trainingscommando (OTCo) heeft het denken over 'opleiden en trainen' een nieuwe impuls gekregen. Tijdens deze omvorming zijn door een projectorganisatie veel onderwerpen behandeld die hiermee een sterke relatie hebben. Zo is onder meer nagedacht over het ontwikkelen van integrale opleidings- en trainings-trajecten, het gebruik van simulatoren, educatieve multimedia en afstandsonderwijs.

Met dit artikel willen wij een bijdrage leveren aan het verbeteren van een specifieke vorm van opleiding en training namelijk: *de opleiding en training van commandanten*. In het Afstemmingsoverleg Opleiden en Trainen (AOT) bij de Landmachtstaf is het vereiste tactische werk- en denkniveau van commandanten als één van de problemen onderkend. Door een aantal factoren (onder meer te weinig oefeningen, te weinig operationele feedback, et cetera) dreigt veel

impliciete kennis betreffende tactiek en de inzet van eenheden weg te sijpelen uit de organisatie. Hiermee kan de tactische aansturing van eenheden en de taakstelling van de KL in gevechtsoperaties in gevaar komen.

Wij geven in dit artikel aan welke kennis een commandant zich in een individuele tactische opleiding en training eigen moet maken en we doen aanbevelingen doen over de manier waarop deze kennis kan worden verkregen, teneinde de tactische vorming van commandanten te verbeteren. We benadrukken in dit verband de mogelijkheden van simulatie.

wordt een aantal oplossingen aangebracht om het O&T-traject van commandanten te verbeteren. We sluiten af met een conclusie.

O&T van commandanten nader beschouwd

Voor het opleiden en trainen van commandanten is het van belang om onderscheid te maken tussen individuele opleiding en training en onderdeelstrainingen. De individuele opleiding van commandanten moet garanderen dat zij de eenheden die zij onder bevel hebben optimaal inzetten.

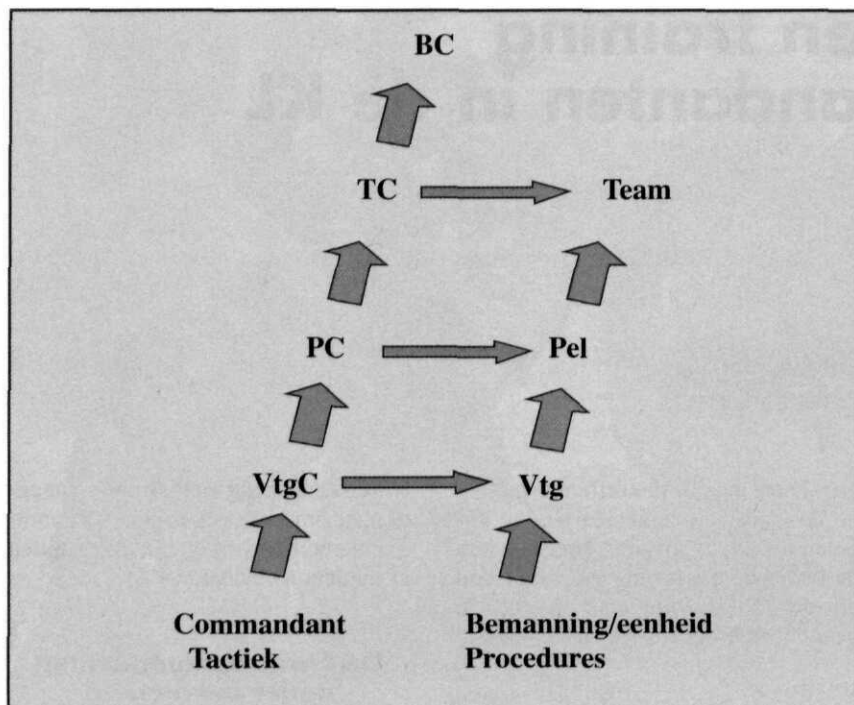
"...Het (KNIL) was niet voorbereid op de strijd tegen de buitenlandse vijand. Het kon zich eenvoudigweg geen voorstelling maken van wat het moderne, mobiele gevecht inhield. Het had er geen enkele ervaring mee, het was er mentaal niet op voorbereid en het was er niet in geoefend. Officieren noch manschappen wisten wat van hen in deze nieuwe omstandigheden werd verwacht en hoe zij moesten optreden. Dat verklaart de paniek, het falende leiderschap en de fatalistische houding die veel leidinggevende militairen en manschappen in de oorlogsdagen vertoonden".

Over het Koninklijk Nederlands-Indisch Leger (KNIL) dat zich jarenlang had beziggehouden met een politonele taakopvatting en vervolgens faalde bij de Japanse inval in Indonesië. Uit: Met Man en Macht, De militaire geschiedenis van Nederland 1550-2000, blz. 233.

Als eerste wordt de O&T van commandanten nader uitgewerkt waarbij duidelijk wordt wat we van commandanten in een individuele opleiding verwachten. Ten tweede worden de tactische competenties van commandanten beschreven en als laatste

Trefwoorden hierbij zijn inzicht en begrip van verschijnselen op het gevechtveld en het kunnen hanteren van een gemeenschappelijk begrip-penkader en doctrine. Dit is voor alle commandanten op alle niveaus van belang om opdrachtgerichte comman-

* Lkol Luc Benoist was werkzaam bij Staf OTCo als projectofficier belast met de omvorming van het Commando Opleidingen (COKL) naar een Opleidings- en Trainings-Commando (OTCo). Sinds 1 december 2003 is hij docent op het Instituut Defensie Leer-gangen. Lkol Pieter Soldaat is werkzaam bij Staf OTCo en belast met het Herinrichten van het Opleidings- en Trainingsveld (HIOT).



Twee sporen: individueel en onderdeel

dovoering mogelijk te maken. Een bijzondere vorm van individuele opleidingen zijn de bedieningsopleidingen waarbij geleerd wordt om systemen te bedienen. In dit artikel wordt dit verder buiten beschouwing gelaten.

Onderdeelstraining is gericht op het laten samenwerken van een eenheid. Hierbij gaat het ook om het doorlopen van het commandovoeringsproces en het beoefenen van procedures. Opgemerkt zij dat de grote simulatoren (Intact en Kibowi) die de KL heeft, voornamelijk worden ingezet voor onderdeelstrainingen en (nog) niet voor individuele tactische trainingen.

Van belang is dat individuele opleidingen van commandanten en de onderdeelstrainingen van zijn eenheid vaak parallel verlopen. (Zie figuur hierboven.) Zo kunnen in simulatoren de procedures van de verschillende niveaus worden beoefend. De vraag is echter of een team bijvoorbeeld wel optimaal door de teamcommandant wordt ingezet. Dat is iets wat vooral in het individuele leertraject van de teamcommandant moet worden

bereikt. Op een gegeven moment zal de commandant zijn individuele tactische kennis moeten aanwenden voor een verantwoorde inzet van zijn eenheid.

In de onderdeelstraining, en dan met name in de staftrainingen, is er grote behoefte een verschuiving te bewerkstelligen van besluitvorming naar bevelvoering. Vooral voor het subproces 'gevechtsleiding' is het van groot belang dat commandanten (of hun staf) kansen en bedreigingen op het gevechtveld onderkennen en daarop inspelen. Het kunnen herkennen van de kansen en bedreigingen is echter een onderdeel van de individuele tactische vaardigheden.

Tactiek

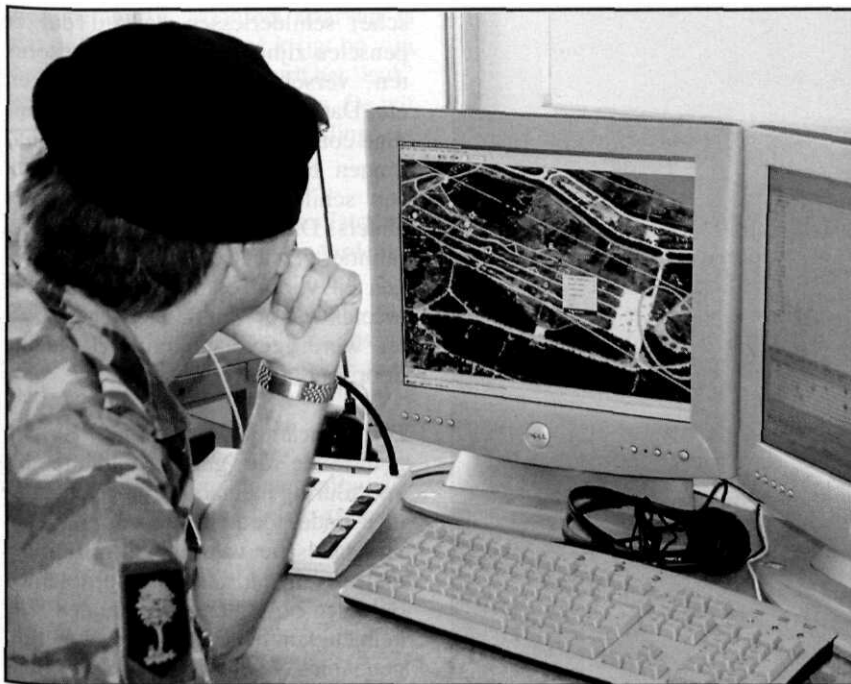
Voor de individuele tactische opleiding van een commandant is het essentieel om kennis te hebben van de gevechtseigenschappen van de verschillende wapens en dienstvakken. Het is de bedoeling dat men over de grenzen van bestaande wapens en

dienstvakken heen kan kijken en weet wat de waarde is van een (eigen) eenheid in relatie tot die van andere eigen en vijandelijke eenheden, zodat hij kwalitatief betere plannen kan maken en/of zijn eigen optreden beter op de *commander's intent* kan afstemmen. Maar belangrijker is nog dat een commandant de dynamiek van het gevechtveld kan visualiseren en doorgronden. De huidige 'traditionele' tactieklussen zijn echter bijna geen van alle dynamisch. Tactiek heeft vooral te maken met kunnen vechten. Het 'vechtproces' is moeilijk te beschrijven in vaste processchema's zoals dat bij andere (sub)processen (bijvoorbeeld vuursteun) wel kan. Veel factoren zijn van invloed en veel dynamische relaties zijn geldig. Voor een minder goed opgeleide commandant kan het gevechtveld overkomen als 'chaos'.

Toch zijn er bepaalde vaste patronen aan te wijzen, die veelal samenhangen met kans-relaties. Deze patronen vormen dan de basis voor *Recognition Based Thinking*. Dit is een snelle manier van denken, gebaseerd op patroonherkenning, die veelal door experts wordt gebruikt om snel oplossingen voor problemen te vinden. Dit is vooral relevant onder omstandigheden zoals die op het gevechtveld te vinden zijn, zoals tijdsdruk. 'Recognition Based Thinking' wordt gebruikt door bijvoorbeeld simultaanshakkers waarbij men, op basis van eerdere ervaringen, bordsituaties in een oogopslag herkent, een aantal zetten vooruit denkt en zeer snel een tegenzet kan uitvoeren.

De snelle herkenning van de 'gevechtssituatie' wordt ook wel omschreven als de *coup-d'oeil*: de blik van de 'tactische meester'. Snelle herkenning van gevechtssituaties gekoppeld aan bewezen oplossingsrichtingen versnelt de mentale snelheid van commandovoering, waardoor kan worden ingebroken in de vijandelijke commandovoeringscyclus en het risico voor het eigen optreden afneemt.

Het probleem van het tactische niveau



Welke kennis moet een commandant zich eigen maken voordat hij een tactisch meester is?

bepert zich niet alleen tot commandanten. Het is eigenlijk geldig voor alle officieren/leidinggevenden, met name in de dagelijkse werkzaamheden op beleidsvormende staven, waar door 'niet-tactici' beslissingen worden genomen die het functioneren van de commandant op het gevechtveld feitelijk mogelijk of onmogelijk maakt.

Individuele tactische competenties

Uitgaande van het bovenstaande dient voor de opleiding en training van commandanten dus de vraag te worden beantwoord welke kennis zij zich moeten eigen maken voordat zij een 'tactisch meester' zijn die verantwoord eigen eenheden op het gevechtveld kan inzetten. Een deel daarvan zijn basiscompetenties, die iedere officier *auswendig* zou moeten kennen; het merendeel zijn dynamische competenties die meer betrekking hebben op inzicht. Onder basiscompetenties verstaan we onder meer de kennis van vigerende doctrine, tekens/afkortingen en krijgshistorische kennis.

Onder 'dynamische' competenties verstaan we het kunnen toepassen van de basiskennis in voortdurend wisselende omstandigheden en inzicht in de dynamische interactie van de verschillende typen gevechtseenheden/wapensystemen op het gevechtveld. Deze dynamische interactie kenmerkt zich door factoren als 'ruimte en tijd', synchronisatie, tactische concepten, risico-afwegingen, positionering, tactische en algemene werkingsprincipes. Voorbeelden hiervan zijn in het kader op de volgende pagina nader uitgewerkt.

Kennis van doctrine en kunnen hanteren van het gemeenschappelijk begrip-penkader.
 Kennis van correcte tactische tekens en afkortingen.
 Kennis van specifieke technische eigenschappen van eigen en vijandelijk materieel (inclusief tactische inzet) en als uitbreiding hierop kennis van de mogelijkheden en beperkingen van verschillende wapens en dienstvakken teneinde de diverse functies van militair optreden op elkaar te kunnen afstemmen.
 Kennis van de invloed van terrein en weer op het eigen en vijandelijk optreden.
 Kennis van krijgshistorische voorbeelden (waarbij tactische werkingsprincipes worden verduidelijkt en het verschil wordt aangegeven tussen plan en werkelijk verloop (frictie)) waarbij in feite ervaringen van anderen wordt overgedragen.

Basiskennis

Op dit moment worden door de projectgroep 'domein officieren' competentieprofielen voor officieren ontwikkeld. Wellicht kunnen zij rekening houden met genoemde leerdoelen. Als *side-step* zouden deze leerdoelen naar onze mening meer dan nu het geval is, moeten worden verwerkt als factoren van invloed in leidraden, handboeken en bij het ontwikkelen van onderwijsleersituaties.

Tactische opleidingen

De genoemde individuele tactische competenties kunnen op verschillende manieren worden verworven. In de eerste plaats in de normale (initiële) opleidingen zoals ze thans bestaan en in de tweede plaats door een vorm van *education permanente* waarmee de tactische kennis wordt geborgd.

Op dit moment wordt getracht een deel van de leerdoelen te behalen in de bestaande (initiële) opleidingen. Door de aard van de lessen is het echter moeilijk de dynamiek van het gevechtveld weer te geven. Ook de inhoud van de lessen tactiek voldoet niet geheel. Er ligt teveel nadruk op het leren van begrippen uit boeken en op tactische tussenproducten zoals het schrijven van bevelen en houden van bevelsuitgiftes. Hiermee is niets gezegd over de kwaliteit van dat bevel.

Tactiek kan worden vergeleken met schilderen. Thans wordt in de (tacti-

Ruimte en Tijd

Inzicht in reactietijden (van reserves).

(Re-)organisatietijden van eenheden kunnen inschatten.

Verplaatsingsduur in relatie tot afstanden en wegbezetting kunnen vaststellen.

Problemen bij wijzigen formatie, opmarsrichting en gevechtsorganisatie kunnen onderkennen.

Terrein

Kennis hebben van de invloed van verschillende terreintypen op het gevecht en daarmee de sterke en zwakke posities in het terrein kunnen onderkennen.

Integratie en Synchronisatie van het gevecht

(Tijdige) inzet en coördinatie van vuursteun in relatie tot manoeuvre kunnen toepassen.

De uitwerking van hindernissen/genie-inzet op eigen en vijandelijke manoeuvre kunnen inschatten.

Inzetmomenten reserve kunnen bepalen.

Het kunnen afstemmen van de onderlinge steun en de overlappende effecten door de integratie, synchronisatie en volgtijdelijke inzet van verschillende soorten wapensystemen toe te passen.

Concepten

Een verantwoorde keuze kunnen maken tussen recce-pull en plan-driven.

Een verantwoorde keuze kunnen maken tussen attritie en uitmanoeuvreren.

Inzicht hebben in ratio achter de rolverdeling in de gevechtsorganisatie t.b.v. Vinden, Binden, Slaan.

Risico-afwegingen

Snelheid versus behoedzaamheid kunnen afwegen.

Het risico tussen een breed optreden versus smal optreden kunnen afwegen.

Een keuze tussen logistiek zware eenheden met groot voortzettingsvermogen en met een beperkt operationeel tempo versus een logistiek lichte eenheid met laag voortzettingsvermogen en een hoog operationeel tempo kunnen maken.

Tijdig het moment kunnen bepalen wanneer opstellingen verlaten moet worden en hiermee het tijdstip afbreken gevechtscontact kunnen bepalen.

Het tijdstip van het aflossen van een eenheid in relatie tot resterende gevechtskracht en vijandelijke dreiging kunnen onderkennen.

De noodzaak van vuur en beweging (stilstand is kwetsbaarheid) kunnen onderkennen.

Tactische werkingsprincipes kunnen begrijpen, waaronder:

Invloed vergroting detectieafstand.

Invloed vergroting schootsbereik.

Invloed hoog incasseringsvermogen.

Verzadiging van afweersystemen.

Vuurkracht versus bescherming:

Bewapening versus bepantsering.

Bewapening versus snelheid.

Bewapening versus trefoppervlak.

Positionering van eenheden kunnen toepassen, te denken aan:

Groepering van de eenheden.

(Mars)formaties in relatie tot de dreiging kunnen vaststellen.

Algemene werkingsprincipes op gevechtveld kunnen toepassen en hebben ervaren, zoals:

Invloed van verbindingen op de leidbaarheid van de formatie.

Invloed van misleiding.

Het graduele verlies van gevechtskracht en het bereiken van culminatiepunt als factor van de afgelegde afstand (onder invloed van slijtage, chaos/frictie, achterlaten beveiligingselementen, logistieke lijnen, etc.).

Dynamische competenties

sche) schilderlessen geleerd dat er penselen zijn, verschillende verfsoorten, verschillende tekentechnieken etc. Dat is het niveau waarop de huidige commandanten de diverse opleidingen beëindigen. Het maken van een schilderij is echter iets geheel anders! Dat vraagt inzicht, inspiratie, intuïtie, gevoel voor mengverhoudingen en vooral compositie: en dat is precies wat er van de tactische meester wordt gevraagd en wat slechts door training wordt bereikt.

Bij 'education permanente' is men gedurende de gehele carrière bij voortdurend met tactiek bezig en daarmee onderhoudt iedere commandant zijn tactische vaardigheid. Hij moet met regelmaat tactische problemen oplossen om situaties te kunnen herkennen ten behoeve van het eerder genoemde 'Recognition Based Thinking'. Hiervoor is een kleiner tijdsinterval gewenst dan nu wordt bereikt met de loopbaancursussen en (indien men geluk heeft) deelname aan een oefening. 'Education permanente' kan worden bereikt op vrijwillige basis omdat het leuk is om te doen of kan door de organisatie worden afgedwongen teneinde de tactische kwaliteit in de organisatie te waarborgen. Op dit moment ontbreken voorzieningen op het gebied van 'education permanente', alhoewel dit jaar een eerste start is gemaakt doordat in het loopbaanbeleid het volgen van cursussen verplicht is gesteld.

De individuele opleidingen kunnen op een aantal manieren worden verbeterd. Dat kan door de opleiding meer te richten op visualisatie en gevechtsleiding en het lesmateriaal interactiever te maken.

Gevechtsleiding en tactische visualisatie

De dynamische interactie van de verschillende factoren van invloed op het *high-intensity* gevechtveld kan alleen goed worden overgedragen door een zo realistisch mogelijke nabootsing van dat gevechtveld. Dat gebeurt in opleidingen vooral met behulp van simulatoren.

Een belangrijk voordeel daarvan is dat de leerling *feedback* krijgt op zijn beslissingen. Hiermee wordt het 'leuk' om een tactische les te volgen. De wil om te winnen drijft de leerling als vanzelf door het leerproces.

De meer professionele simulatoren¹ zijn vooral bestemd voor onderdeelen staftrainingen maar kunnen ook worden ingezet voor individuele training. Om efficiënt van een professionele simulator gebruik te maken zouden meerdere leerlingen tegelijkertijd getraind moeten worden. Kibowi/Tactis zou dan meerdere gevechten gelijktijdig moeten kunnen afhandelen (cfm bijvoorbeeld de Lua-trainer).

Een recente ontwikkeling is het gebruik van commercieel beschikbare 'mini-simulators' (ook wel *low-cost tactical simulators*) op een personal computer: het zgn. *pc-gaming*. Dit zijn tactische spellen die zich kenmer-



pc-gaming kenmerkt zich door grote hang naar realiteit

'The use of technological innovations, such as personal computer (PC)-based wargames, provide great potential for Marines to develop decisionmaking skills, particularly when live training time and opportunities are limited. Policy contained herein authorizes Marines to use Government computers for approved PC-based wargames.'

Extract from US MARINECORPS ORDER 1500.55

ken door hun grote hang naar realiteit. (Spellen over ridders, sluipschutters, raceauto's en dergelijke, behoren niet tot deze categorie.) Op meerdere vlakken zijn ze equivalent aan professionele simulatoren; zo heeft onderzoek door het simulatie-expertisecentrum (SEC) van de DM uitgewezen dat het datamodel van de Leopard II in één van de spellen uitermate realistisch is. Bovendien moet worden beseft dat 'pc-gaming' technisch nog

maar aan het begin staat en dat voor de nabije toekomst de mogelijkheden snel zullen toenemen.

Het grote voordeel van 'pc-gaming' is de toegankelijkheid; ze zijn eenvoudig te bedienen, overal te spelen (ook thuis bij de leerling) en zeer goedkoop. Realiteit gecombineerd met toegankelijkheid maakt dat 'pc-gaming' een volwaardige aanvulling kan zijn op bestaande tactische opleidingen, teneinde de dynamiek van het gevechtsveld over te brengen.

Ten behoeve van de individuele training kan een cursist een gevecht uitspelen tegen de computer, danwel via een netwerk tegen een menselijke tegenstander (bijvoorbeeld een instructeur). Alle tactische spellen hebben

namelijk de mogelijkheid om met/ tegen elkaar op het netwerk te spelen. Elk spel is echter slechts geschikt voor bepaalde tactische niveaus. Het spel *Steelbeasts* is bijvoorbeeld geschikt voor gebruik vanaf een enkel voertuig (schutter en commandant) tot en met bataljonsniveau. Het spel *Armoured Task Force* is daarentegen weer geschikt vanaf bataljons- tot en met divisieniveau.

Met *Tactical Decision Games* (TDG) worden tactische probleemsituaties aangeboden op papier. De leerling moet dan in korte tijd een partieel bevel schrijven (met name een gevechtsplan) met een oplossing voor het tactische probleem. Door binnen opleidingen meer gebruik te maken van TDG's wordt de leerling gedwongen de geleerde begrippen dynamisch toe te passen. Een voordeel van TDG's is dat het tactisch denkproces van de leerling gevolgd kan worden. Bovendien kan tegen geringe kosten een breed publiek worden bereikt. Een nadeel is dat er voor de leerling geen dynamische 'feedback' is over de uitwerking van zijn besluit op het gevechtsveld. →

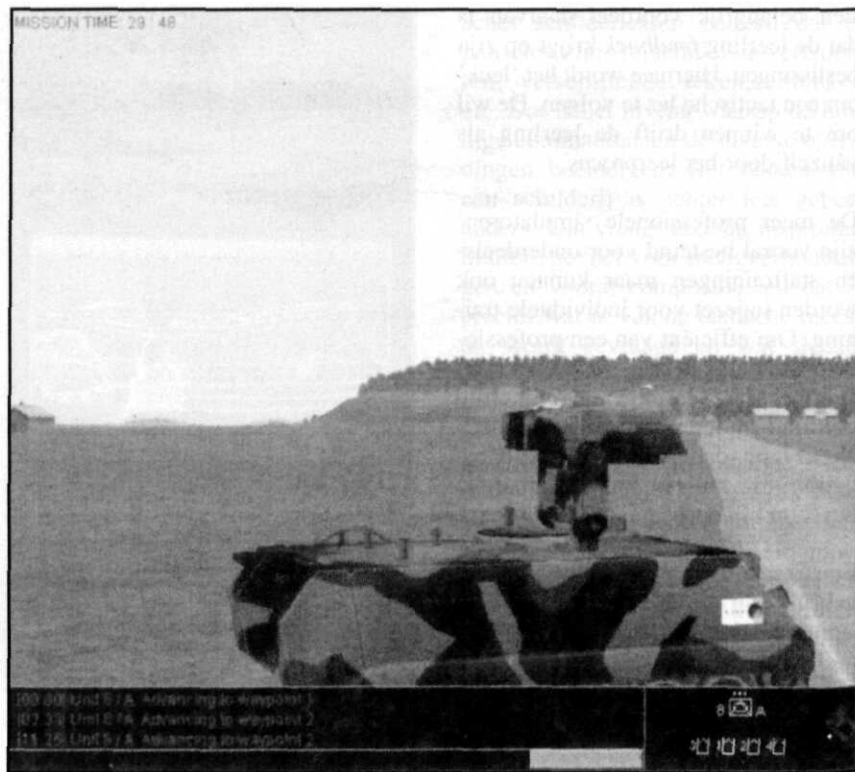
¹ Alle eerder genoemde leerdoelen zijn door simulatoren te ondersteunen. Echter, simulatoren kunnen thans nog niet goed de invloed van weer en psychologie (moreel) weergeven, die voor de commandant, zeker op de lagere niveaus belangrijke factoren van invloed zijn.

Te overwegen is om TDG's te combineren met 'pc-gaming'. Hiermee kan zowel het tactisch denkproces worden gevolgd door een instructeur alsook dynamische 'feedback' worden gegeven aan de leerling. Door het schrijven van uitgebalanceerde tactische scenario's kan een in moeilijkheidsgraad toenemend opleidingsproces worden aangeboden.

Statische leerstof interactiever aanbieden

Veel van het huidige tactische leer materiaal bestaat uit boeken. Dat is een goede, maar toch statische, methode om met name tactische basiskennis over te brengen. Momenteel bestaan er methoden om ook de tactische basiskennis op een meer interactieve manier over te dragen. Hierbij valt te denken aan de inzet van educatieve multimedia en/of *e-learning* (EMEL).² Hiermee is buiten het tactische werkveld al ruime ervaring opgedaan bij andere leertrajecten.

Recentelijk zijn de tactische tekens aangepast aan de nieuwe NAVO-norm *Allied Procedural Publication 6a (Military Symbols)*. Verschillende landen hebben hiervoor al 'e-learning' cd-roms ontwikkeld. Nederland zou deze kunnen laten vertalen en zelf toepassen. Verder kan ten behoeve van de verdere training van individuen (en 'education permanente') de Duitse interactieve tactische cd-rom van de *Heeres Taktischer Weiterbildung* (HTW) worden benut. Deze cd-rom zou vertaald kunnen worden naar de Nederlandse doctrine, maar aangenomen kan worden dat veel voorbeelden intact kunnen blijven.



3D-blik op de Grebbeberg vanuit de richting Wageningen in 'Steelbeasts'

Indrukken opgedaan tijdens de periode tussen het vervullen van een startfunctie en het volgen van een vervolgopleiding (A-cursus en dergelijke) vormen vaak het fundament voor de verdere loopbaan. Het verkrijgen van *feeling* voor het gevecht van verbonden wapens is in deze periode essentieel.

Kansen tot het bijwonen van oefeningen, het bezoeken van wapeninformatiedagen dienen daarom te worden uitgebuit. Het verplicht bijwonen van

bataljonsoefeningen op Hohenfels/Altmark door niet deelnemende teamcommandanten of andere commandanten is een mogelijkheid. Dit zou aangevuld kunnen worden door het demonstreren van het teamoptreden door een demo-team in de week voorafgaande aan de wapendagen Cavalerie en Infanterie voor diverse functionarissen.

Ook het 'verplicht' lezen van een aantal boeken over het moderne gevecht kan een bijdrage leveren. Hiertoe zou er een 'tactische boekenlijst' opgesteld kunnen worden. *Team Yankee*³

'A young lieutenant whose mistakes in PC games have cost him hundreds of hit points and lost lives will have a more seasoned understanding of the synchronous issues of the battlefield, the interdependence of supporting arms and effective fire ... and God forbid, if he finds himself in real combat, he's ready to apply things he's already learned. His cognitive processes will have an extra edge, and on the battlefield of the future, that is going to be the difference.'

Colonel Handover, United States Marine Corps, as quoted in *Looking for a Few Good Games*, PC Gamer, April 1996, p. 86.

² Het verschil tussen e-learning en educatieve multimedia is m.n. te vinden in het wel of niet gebruikmaken van een netwerk om de lesstof over te brengen. E-learning wil zeggen leren via een netwerk, educatieve multimedia wil zeggen leren m.b.v. bijvoorbeeld een cd-rom, dvd, e.d.

³ Harold W. Coyle; Team Yankee; Presidio Press; 1987; 313blzn; ISBN: 0891412905.

⁴ James R McDonough; The defense of hill 781; Presidio Press; 1993; 224blzn; ISBN: 0891414754.

en *The defense of hill 781*⁴ zijn voorbeelden van boeken die bijdragen aan de beeldvorming over de dynamiek van het moderne gevecht.

Verder zou er door het mediacentrum een film kunnen worden gemaakt over het teamoptreden, het gevecht van verbonden wapens en commandovoering m.b.v. moderne C2-systemen. Daarnaast is er een grote rol weggelegd voor de commandant in zijn functie van trainer. Hij is belast met het coachen van zijn personeel en zou individuele tactische trainingen kunnen (laten) verzorgen. Hierbij zou hij eventueel gebruik kunnen maken van een Nederlandse versie van de Duitse HTW-cd-rom.

noodzaak van personele ondersteuning. Ook hier zijn verbeteringen mogelijk, waarbij ernaar moet worden gestreefd de onderdeelstrainingen laagdrempeliger te maken. Het gebruik van intranet biedt hiervoor mogelijkheden. Hierbij wordt vanaf verschillende locaties tegen elkaar (of met elkaar tegen een oefenvijand) over het netwerk gevochten. Omdat gebruikers op hun eigen locatie blijven kan er vaker getraind worden. Meerdere oplossingen zijn hierbij mogelijk.

Kibowi

Het is te overwegen om terminals van Kibowi bij de gebruiker neer te zetten en op elkaar aan te sluiten via

het Kibowi-systeem, dat de staf dan ook te velde kan meenemen.)

PC-gaming

Ook het professioneel gebruik van civiele computerspellen moet in beschouwing worden genomen. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat een commandant binnen een compagnie twee pelotons tegen elkaar laat spelen met 'Steelbeasts'. Verder zou hij ook zelf, evt. met zijn pelotonscommandanten, tegen een ander team op een andere kazerne kunnen vechten. Vanwege zeer lage inspanningen voor de organisatie kan dit op elke 'verloren' vrijdagnmiddag worden georganiseerd.⁵

Op het c2sc is een experiment succesvol afgerond waarbij digitaal terrein kon worden ingelezen in 'Steelbeasts'. Men kan virtueel rondrijden over de Veluwe. Andere terreinen direct rond kazernes kunnen ook worden gedigitaliseerd, zodat de overstap van virtuele omgevingen naar het echte terrein (en bijbehorende stafkaarten) wordt ondersteund. Voorwaarde is dat het intranet geschikt moet worden gemaakt voor het gebruik van pc-gaming, Kibowi, EMEL en ISIS 3.0. Dit vereist tijdige doorvoer van het project *Major Update LAN2000* (MULAN).

Borging tactische kwaliteit

Het in diverse opleidingen opgebouwde tactisch niveau zou door de organisatie geborgd moeten worden. Dat kan door een door de organisatie opgelegde vorm van 'education permanente' zoals die ook bij andere professionele beroepsgroepen voorkomt. Niet alleen spreken over de fysieke conditietest, maar ook over de 'tactische conditietest'.

Hiervoor kunnen officieren periodiek een TDG ontvangen, die beantwoord



Professioneel gebruik van civiele computerspellen moet in beschouwing worden genomen

Verbeteren onderdeelstraining

Naast de individuele trainingen is er een aantal mogelijkheden om onderdeelstrainingen uit te voeren. Onderdeelstrainingen bestaan uit echte oefeningen (FTX) en staftrainingen (CPX), al of niet ondersteund door simulatoren. Het nadeel hiervan is de hoge drempel om een dergelijke onderdeelstraining te organiseren. Dat is het gevolg van de locatie van de simulatoren (veelal Amersfoort) en de

het intranet. Staven kunnen dan op verschillende niveaus stafprocessen doorlopen en ter plekke plannen invoeren in Kibowi. Binnen een staf ontstaat dan de behoefte aan een 'simulatie-officier' die de invoer verzorgt in het systeem. (Voordeel hiervan is dat deze officier ook operationeel benut kan worden voor de ondersteuning van het besluitvormingsproces door meerdere *courses of action* met elkaar te vergelijken in

⁵ Ervaringen in Bosnië hebben aangetoond dat het BBT-personeel uitzonderlijk enthousiast gebruik maakte van meegenomen en verstrekte pc-gaming-mogelijkheden. Tankbemanningen vochten tot diep in de nacht tegen elkaar over een klein netwerk, zodanig dat van hogerhand ingegrepen moest worden in het kader van slaapmanagement.

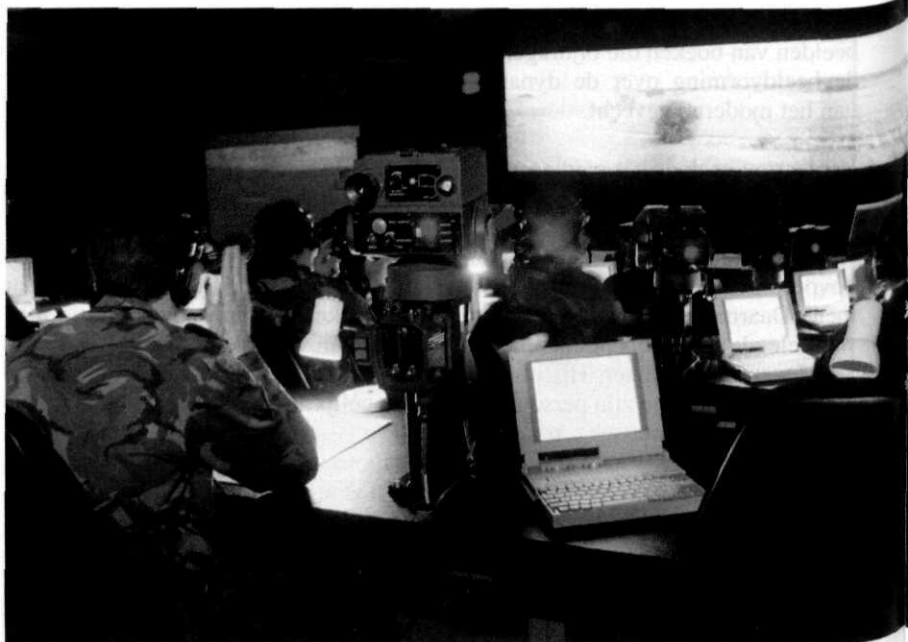
moet worden. Beoordelingsaspecten zouden kunnen zijn het juiste gebruik van tekens en afkortingen, begrippen en de kans op succes. In Duitsland bestaat al zoiets, maar wordt de beoordeling overgelaten aan de commandant twee niveaus hoger.

Door bovenstaande voorstellen toe te passen ontstaat voor de organisatie niet alleen een instrument om de tactische kwaliteit te waarborgen en de permanente educatie te ondersteunen, maar ook om tijdig tactische kwaliteit en 'feeling' bij officieren te onderkennen.

Een nieuwe manier van lesgeven

Voorzien is dat het lesgeven met behulp van simulatoren voor individueel gebruik op een totaal afwijkende manier dient te geschieden dan nu gebruikelijk is. Het wordt een nieuwe manier van leren die we 'exploratief leren' noemen. Het adagium hierbij is: *trial a little, fail a little, succeed a little, and learn a lot.*

De leerling wordt niet aan de hand genomen en krijgt de oplossingen niet (sjabloonmatig) aangereikt. Hij wordt daarentegen steeds geconfronteerd



Trainingskamer waarnemers (Collectie: IMG/KI)

met een tactisch probleem dat hij in een aantal pogingen kan oplossen. Hierbij doet hij steeds nieuwe ontdekkingen en ervaringen op welke hij in een volgende poging meeneemt. 'Exploratief leren' is dus gebaseerd op het opdoen van ervaring. De wil om te winnen neemt hem mee door de lesstof of het scenario.

In het kleine voorbeeld in het kader

(leerscenario) zitten vele leermomenten voor de cursist. Vaak kan hij alleen maar achteraf analyseren wat er fout en goed ging. Door het vaak te doen en doordat vaak dezelfde dingen fout blijken te gaan leert hij 'kritische succesfactoren' op het gevechtsveld te onderscheiden van andere factoren. Uiteindelijk weet hij in elke situatie zijn eenheid op de juiste manier in te zetten en begrijpt hij de samenhang en rol van de andere eenheden. Wanneer hij vervolgens als daadwerkelijk bataljonscommandant met een bataljon door een hindernis moet breken (bijvoorbeeld op Hohelfels of in een conflict) zal hij niet dezelfde fouten maken en zal hij ook geen tijd verliezen met het doorlopen van het analytisch besluitvormingsproces.

Een aaneenschakeling van scenario's zoals in het voorbeeld is gegeven, leidt ertoe dat de cursist steeds meer inzicht krijgt in de dynamische effecten op het gevechtsveld. Het verdient aanbeveling dit leerproces te laten begeleiden door een instructeur, zodat hij veel gerichtere leerervaringen kan opdoen die in een doctrinair correct kader kunnen worden ingebed.

Voor het lesgeven met behulp van

Een voorbeeld van het lesgeven met behulp van simulatoren:

Een bataljonscommandant wordt tijdens een opmars onverwacht geconfronteerd met een hindernis en wordt door de computer (of oefenvijand/instructeur) vanuit meerdere kanten onder vuur genomen, waardoor het bataljon zware verliezen lijdt. Bij een tweede poging laat hij het merendeel van zijn eenheden gedekt achter in de bosrand en verkent de hindernis met een klein detachement. Vervolgens stuurt hij zijn tanks naar voren, maar die worden afgeschoten door vijandelijke infanterie in de nabijgelegen bosschages. In zijn derde poging combineert hij tanks met infanterie en zuivert eerst de omgeving, echter wordt onder vuur genomen door vijandelijk artillerie. In zijn vierde poging maskeert hij zijn gehele optreden met rook en neemt preventief mogelijke vijandelijke opstellingen onder suppressievuur. Wanneer hij zijn doorbraaktank wil bijtrekken ontdekt hij dat deze nog te ver naar achteren staat in een afwachtingsgebied. In zijn vijfde poging heeft hij ook de doorbraaktank in de onmiddellijke nabijheid en doorbreekt, nadat de omgeving is gezuiverd, de hindernis. Vanwege de smalle doorgang moet hij nu de verplaatsingen van de verschillende eenheden op elkaar afstemmen, waarbij de voorste eenheid als eerste een brughoofd aan de andere zijde van de hindernis zal moeten vormen. Etc., etc.

Leerscenario

War gaming can be considered a form of cloth model exercise. Its main advantage over the traditional methods lie in the increased interest generated in the participants. Players learn lessons generated by their actions versus the old sit and learn debrief. As such, it represents a 'hands on means' of teaching and should be regarded as an effective and integral part of tactics training.

Captain D.J. Johnstone, Wargaming A Training Aid, Armour Bulletin no 11, Mar 80

simulators zal dus een in moeilijkheidsgraad oplopend pakket van scenario's moeten worden geschreven. Dit zou kunnen door de cursist achtereenvolgens de diverse gevechtsvormen op pelotons-, compagnies- en bataljonsniveau te laten doorlopen.

Conclusie en aanbeveling

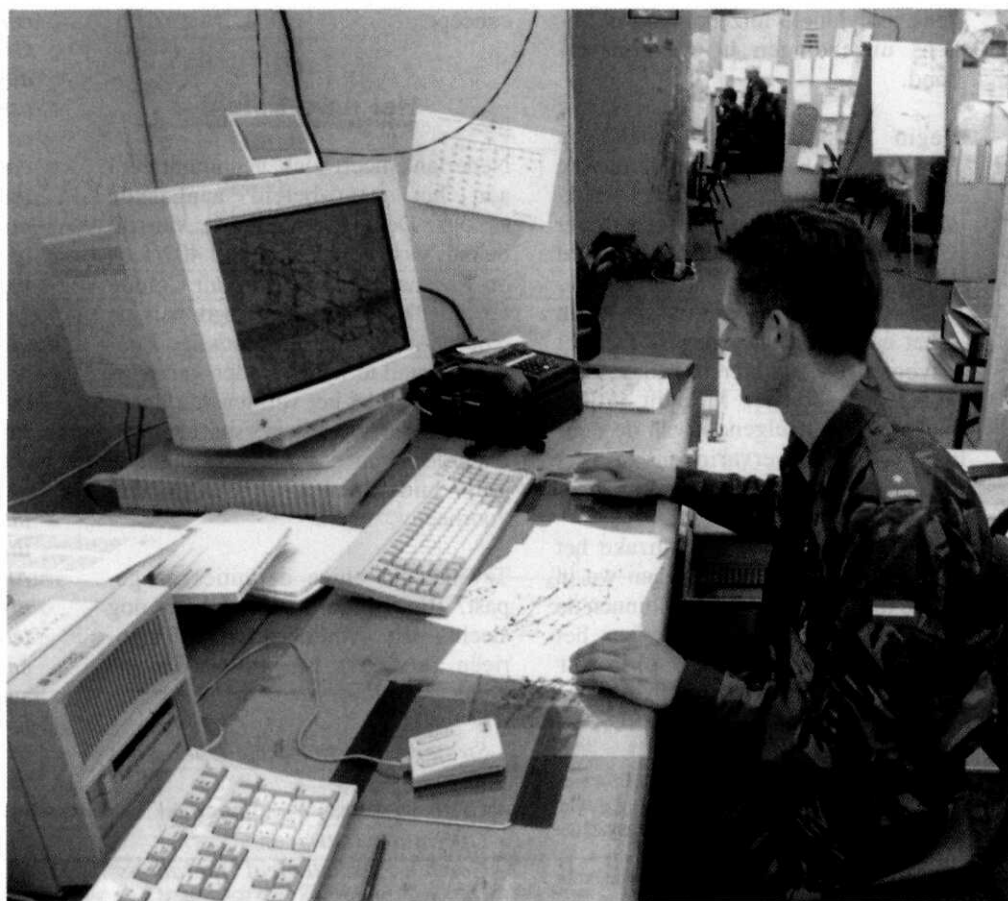
Voor de borging van het tactische niveau van commandanten binnen de KL zijn meerdere activiteiten denkbaar. Op basis van de geformuleerde tactische vaardigheden kan de tactische opleiding op nieuwe manieren worden uitgebreid. Hiermee wordt bereikt dat commandanten kennis en inzicht krijgen in de dynamiek en de onderlinge afhankelijkheden van de vele factoren van invloed op het gevechtveld. Daarvoor leert hij eenheden op een meer verantwoorde manier in te zetten. Vooral het gebruik van simulaties draagt hieraan bij, omdat de (aspirant-)commandant daarmee 'feedback' krijgt op zijn beslissingen. Bovendien bouwt hij tactische ervaring op die hij later kan gebruiken om nieuwe tactische problemen sneller te doorgronden. Er is een aantal mogelijkheden

aangegeven die verder moeten worden ontwikkeld. De simulaties bestaan uit Kibowi/Tactis en pc-gaming die kunnen worden aangevuld met intranet en 'e-learning'. Naast verbetering van de initiële opleiding moet er aandacht worden gegeven aan de 'education permanente'. Hier is tevens een rol weggelegd voor naasthogere commandanten als mentor en trainer. Het houden van een 'conditietest' op operationeel gebied, bijvoorbeeld voorafgaande aan ver-

plicht te stellen (carrière)cursussen, zal zeker een bijdrage leveren aan de borging van de tactische vaardigheden.

Op deze manier wordt verzekerd dat binnen de KL een meer operationele focus gaat ontstaan gericht op het uitvoeren van gevechtsoperaties. Daarmee wordt het hoogwaardige materieel en personeel waarover de KL beschikt ook op een effectieve manier ingezet.

Tot slot bevelen wij aan de door ons beschreven, op competenties gerichte, opleidingssystematiek in opleiding en training binnen de KL toe te passen. Daarbij dient vooral meer aandacht te worden besteed aan de 'dynamische' competenties. Ook moet meer aandacht worden gegeven aan het verder ontwikkelen en invoeren van simulators, geschikt voor training van individuen.



Computergesimuleerde oefening

(Foto: Mindef, H. Keeris; collectie: IMG/KL)

Psychologische operaties (PSYOPS) tijdens ISAF

Wie niet sterk is moet slim zijn

G. Nouwens - luitenant-kolonel der infanterie*
E. Klaassen - luitenant-kolonel der luchtdoelartillerie

Inleiding

Binnen de Nederlandse krijgsmacht heeft iedereen wel eens van psychologische operaties (PSYOPS) gehoord. Sommigen hebben er wellicht mee te maken gehad tijdens individuele uitzendingen of tijdens uitzendingen in bataljonsverband.

Begin 2003 namen Duitsland en Nederland in Kabul samen de leiding van de *International Security Assistance Force Afghanistan* (ISAF) over van Turkije. 1 (GE/NL) Corps werd belast met de leiding van de ISAF III-missie. Gedurende deze missie is een schat aan ervaring opgedaan met het uitvoeren en integreren van PSYOPS in vredesoperaties. Met dit artikel maken wij u deelgenoot van de door ons opgedane ervaringen op het gebied van PSYOPS.

Na een korte introductie inzake het NAVO-beleid over PSYOPS gaan we in op de inbedding van PSYOPS binnen de Duitse krijgsmacht, aangezien het *PSYOPS Support Element* (PSE) in ISAF

III door Duitsland werd geleverd. Aansluitend behandelen we de inbedding van PSYOPS in de missie, onze ervaringen en *lessons learned*. Na een korte beschrijving van het nationale beleidsconcept 'Psychologische Operaties' worden de opgedane ervaringen kort gespiegeld aan het beleidsconcept.

Het NAVO-beleid

Nederland heeft zich gecommitteerd aan het NAVO-beleid aangaande PSYOPS. De nieuwste versie van dit beleid, vastgelegd in de MC 402/1, is op 19 maart door het Militair Comité ter goedkeuring voorgelegd aan de Noord-Atlantische Commissie. Zonder in detail te willen treden kan worden gesteld dat het vernieuwde document de rol van PSYOPS als integraal onderdeel van een militaire operatie nog duidelijker onderstreept dan voorheen.

Tevens zijn enige definitieën aangepast. Binnen de NAVO worden nog slechts drie (voorheen vier) categorieën (niveaus) van PSYOPS onderkend:

- *Strategic Psychological Operations* (SPO),
- *Crisis Response Psychological Operations* (CRPO) en
- *Combat Psychological Operations* (CPO).

In het kader van dit artikel vermelden wij alleen de vernieuwde definitie van CRPO.

CRPO

Definitie CRPO:

Planned psychological operations conducted as an integral part of Crisis Response Operations, designed to create a supportive atmosphere and a willingness to co-operate among the parties in conflict and civilian population in the Joint Operations Area (JOA), in order to assist in the achievement of mission objectives and protect the force.

Beschrijving CRPO:

CRPO are conducted at the operational and tactical level and are the responsibility of the respective NATO commander. They are an integral part of military operations, being in consonance with Alliance strategic objectives. CRPO are conducted in the JOA and directed at the approved target audiences with the aim of creating a supportive environment for NATO forces and encourage co-operation by these target audiences. The objectives are to assist in the achievement of the mission and protect the force.

* Binnen het hoofdkwartier van ISAF III waren beide auteurs geplaatst in de J3 Divisie, respectievelijk als Chief PSYOPS en Chief Plans.

Met dank aan kolonel b.d. A. Tjepkema voor de geleverde redactionele steun.

PSYOPS binnen de Duitse krijgsmacht

PSYOPS, in Duitsland *Operative Information* (OpInfo) genoemd, heeft binnen de Duitse krijgsmacht, na een verklaarbare dip direct na de Tweede Wereldoorlog, altijd een belangrijke rol gespeeld. Ondanks het feit dat ook de Duitse krijgsmacht de laatste jaren niet aan diverse bezuinigingen en herstructureringen is ontkomen, heeft men (mede gebaseerd op opgedane ervaringen tijdens vredesoperaties) vermeden te bezuinigen op de OpInfo-capaciteiten.

Integendeel, men streeft zelfs een aanzienlijke uitbreiding na. Plannen en begroting zijn goedgekeurd om het oude 950 *OpInfo Bataillon* in een tijdsbestek van vijf jaar uit te breiden en te herstructureren tot een eenheid van brigadegrootte, *Zentrum OpInfo* genaamd. Het Zentrum OpInfo be-

vindt zich op twee fysiek gescheiden locaties in Midden-Duitsland, te weten Mayen en Andernach.

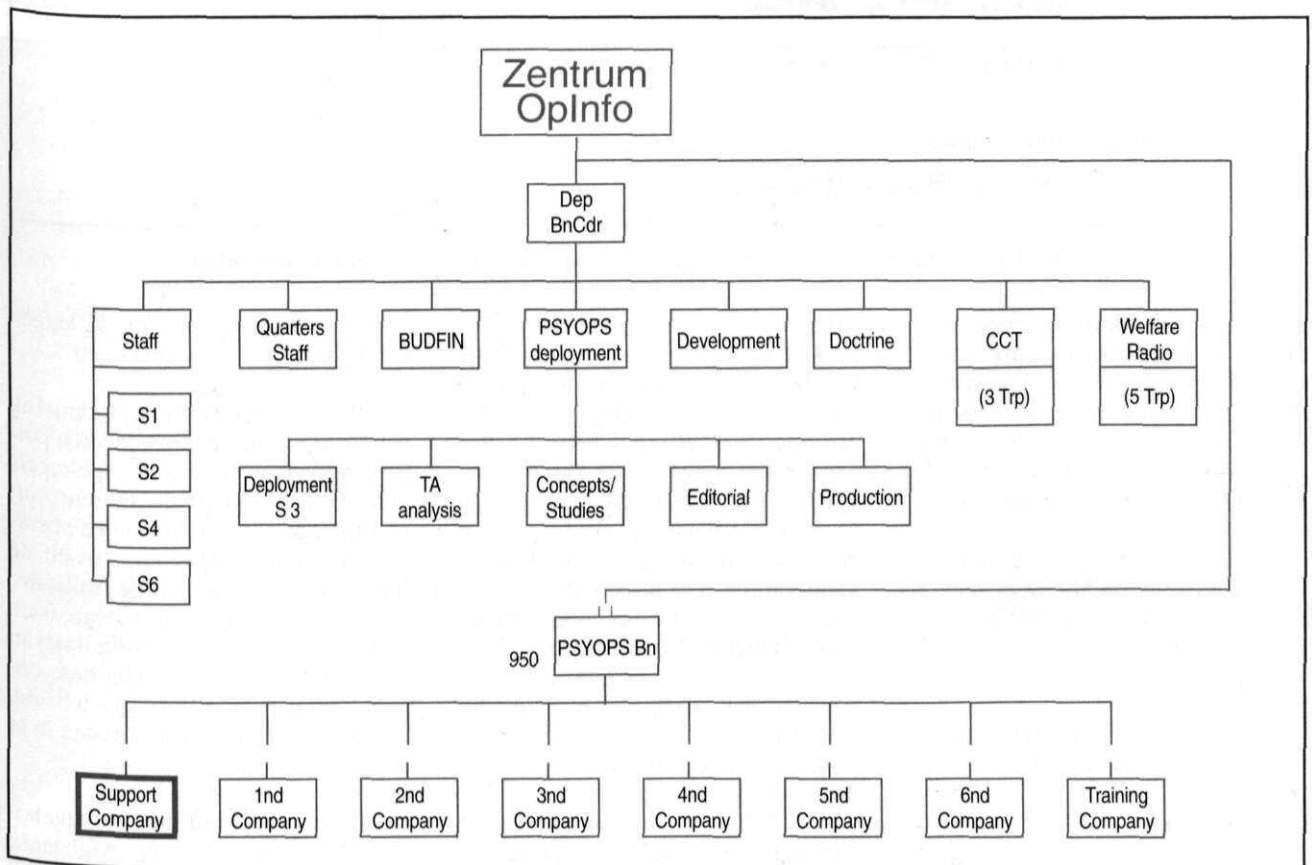
Na deze herstructurering, die grofweg een verdubbeling van de personele bezetting met zich meebrengt, is de Duitse krijgsmacht in staat tegelijkertijd drie afzonderlijke (vredes)operaties op continue basis te ondersteunen. Tijdens een grootschalig conflict kan men vanuit de staande organisatie elke divisie van een OpInfo-compagnie voorzien. Het voert te ver om de gehele organisatie in detail te beschrijven; daarom verwijzen we graag naar de ingezette organogrammen.

Grofweg kan worden gesteld dat het Zentrum OpInfo is opgebouwd uit twee eenheden van bataljonsgrootte. Een randvoorwaardenscheppend bataljon, voorzien van specialisten die naast hun specifieke specialistische werkzaamheden tevens interne en

externe opleidingen verzorgen, en een uitzendbataljon dat alle uitzendingen voor zijn rekening neemt. Binnen het uitzendbataljon zijn, naast een bataljonsstaf, een opleidingscompagnie en een reserve-compagnie, vijf parate uitzendcompagnieën terug te vinden.

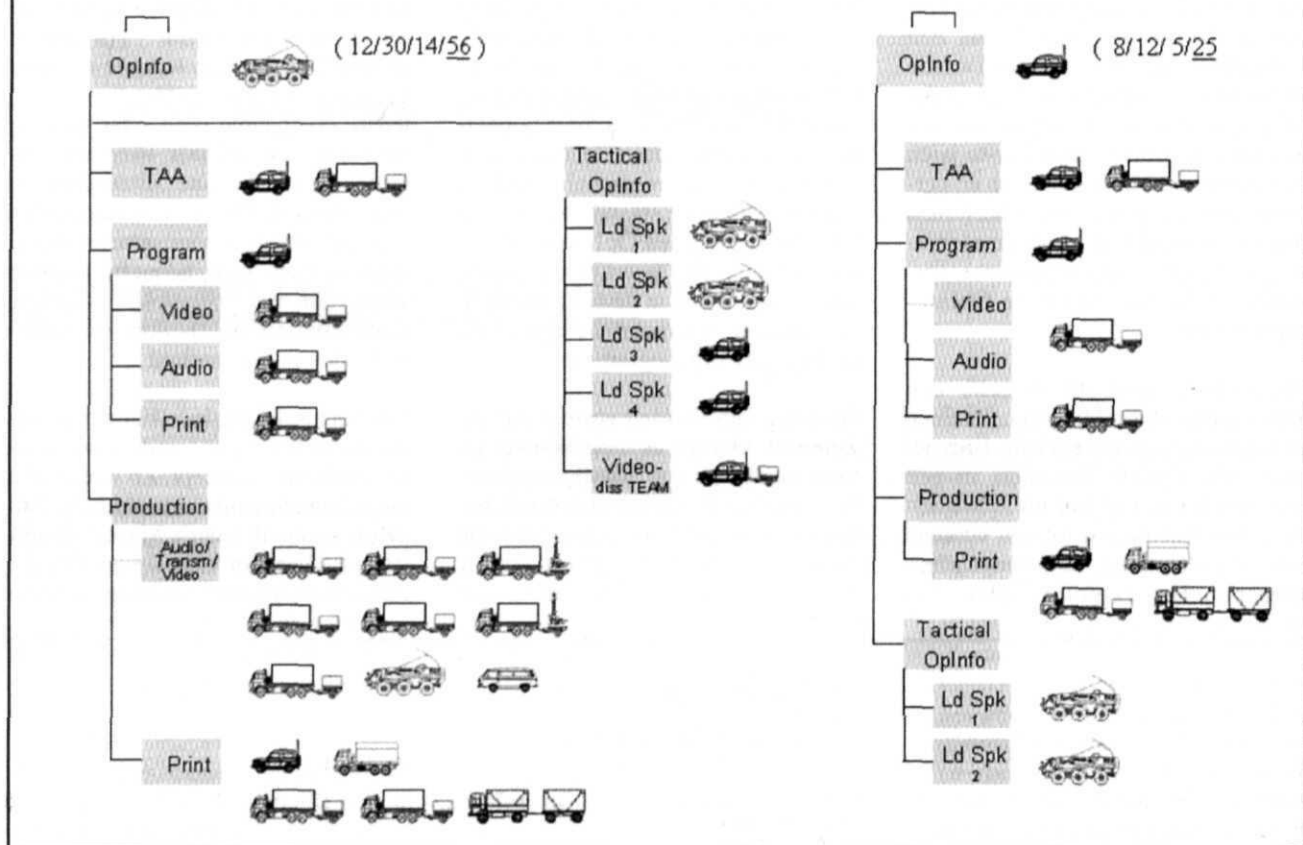
Iedere compagnie is in staat voor de duur van een halfjaar twee middelgrote en een kleine uitzending te ondersteunen. De uit te zenden pelotons zijn organiek van samenstelling, maar kunnen naar behoefte worden aangevuld met specifieke middelen, zoals bijvoorbeeld ballon- of radio-ondersteuningscapaciteit.

Een belangrijk beginsel dat wordt toegepast, is het zogenaamde *homebase- of reach-back-concept*. Zo wordt elke uit te zenden eenheid zoveel als mogelijk centraal vanuit Mayen ondersteund. Hierdoor is het mogelijk om efficiënt te werken en hoogwaardige



Figuur 1 Organogram Zentrum OpInfo te Mayen

Generic (GE) PSYOPS Task Force (medium/smaller-scale-mission)



Figuur 2 Organogram generiek PSYOPS peloton voor een kleine en middelgrote missie

producten te leveren. De verbinding tussen de ingezette OpInfo-eenheid en de Homebase (Mayen) wordt per satelliet gegarandeerd. Voorbeelden van homebase producten zijn: voor-geprogrammeerde radioprogramma's, posters, tijdschriften en dergelijke.

Afwijkend van de NAVO-doctrine is OpInfo tevens belast met het in bedrijf houden van een Welfare-radio (radio Andernach).

PSYOPS-organisatie binnen ISAF

De ontplooiing

Duitsland heeft traditionele banden met Afghanistan en heeft mede daardoor van meet af aan een dominante

rol binnen de ISAF-missie gekend. Tijdens ISAF I en II (onder respectievelijk Britse en Turkse leiding) bestond de bijdrage uit de leiding van *Kabul Multinational Brigade* (KMNB) met een relatief groot aantal Duitse troepen. De Duitse PSYOPS-ondersteuning is vanaf het begin aanwezig geweest en is gestaag meegegroeid. Bij aanvang van de ISAF III-periode is de bijdrage nog eens versterkt met de Duits-Nederlandse entree als *Lead Nations*. Hieraan werd invulling gegeven met delen van het (inmiddels van de *High Readiness* status voorziene) hoofdkwartier van het 1(GE/NL) Corps.

Vooraf in crisisbeheersingsoperaties is het zeer belangrijk om bij de initiële ontplooiing van troepen aan de betrok-

ken bevolkingsgroepen uit te leggen wie je bent en wat je komt doen.

Ook kan het belangrijk zijn duidelijk te maken wat je van de betrokken partijen verwacht en wat de spelregels zijn. Echter, tijdens de initiële ontplooiing, zoals bij vele nieuwe operaties, ontstond er spanning tussen de transportcapaciteit en de militaire middelen die met prioriteit moesten worden vervoerd. Als gevolg daarvan werd onder meer besloten om, ondanks advies van PSYOPS-specialisten, initieel geen PSYOPS-capaciteiten in te vliegen.

Op dit besluit werd snel teruggekomen toen bleek dat de Afghaanse bevolking in de veronderstelling was dat het land opnieuw bezet werd door

de Russen. Deze angst was verklaarbaar, omdat veelvuldig Russische transportvliegtuigen werden ingezet, sommige vlaggen op uniformen erg veel gelijkenis vertonen met de Russische vlag en men niet met elkaar kon communiceren.

IJlings, maar inmiddels met een vertraging van enkele weken, werden alsnog *Tactical PSYOPS Teams* (TPT) ingevlogen om de samenstelling en de missie van ISAF aan de bevolking uit te leggen. Dit resulteerde al snel in de gewenste gedragsverandering van de lokale bevolking jegens ISAF-personeel. Aangezien het opzetten van een radiostation veel tijd in beslag neemt en het bereiken van de gewenste lusterdichtheid nog veel langer duurt, zijn TPT's in zo'n geval *het* aangewezen middel om met de bevolking in woord en geschrift te communiceren. Na de initiële ontplooiing is de PSYOPS-bijdrage gestaag meegegroeid met de missie en was er in de periode van

ISAF III sprake van een peloton PSYOPS met Nederlandse inbreng. We komen daar later in detail op terug.

PSYOPS-structuur binnen HQ ISAF III

Onduidelijkheden

Duitsland beschouwt OpInfo-troepen als een louter nationaal inzetmiddel. Om die reden zullen Duitse PSYOPS-eenheden in beginsel nooit onder bevel gesteld worden van een niet-Duitse commandant. Omdat tijdens de periode van ISAF II een puur Duits *PSYOPS Support Element* (PSE) was ingebed binnen de locatie van de Duits-geleide KMNB (OPCON aan het Duits-geleide KMNB) en het niet duidelijk was wie HQ ISAF III zou aflossen, werd ervoor gekozen om deze situatie en bevelsverhouding niet te wijzigen.

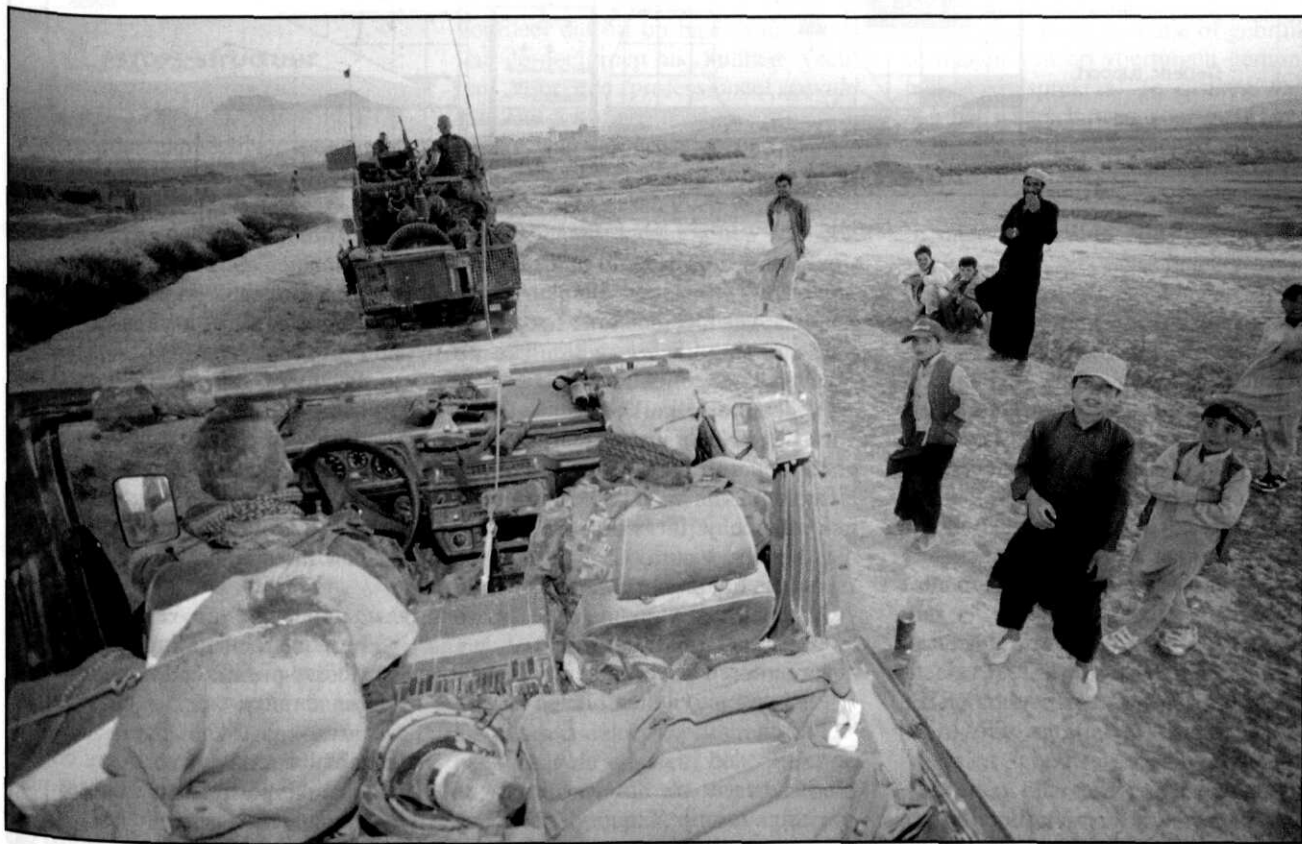
Dit leverde nogal wat (voorspelbare) problemen op, omdat door deze keuze

geen PSYOPS-middelen rechtstreeks onder bevel van COMISAF kwamen. Hierdoor moest voor de ondersteuning van ISAF-doelstellingen op het operationele niveau voortdurend worden terugvallen op capaciteiten die enkel aanwezig waren op tactisch niveau.

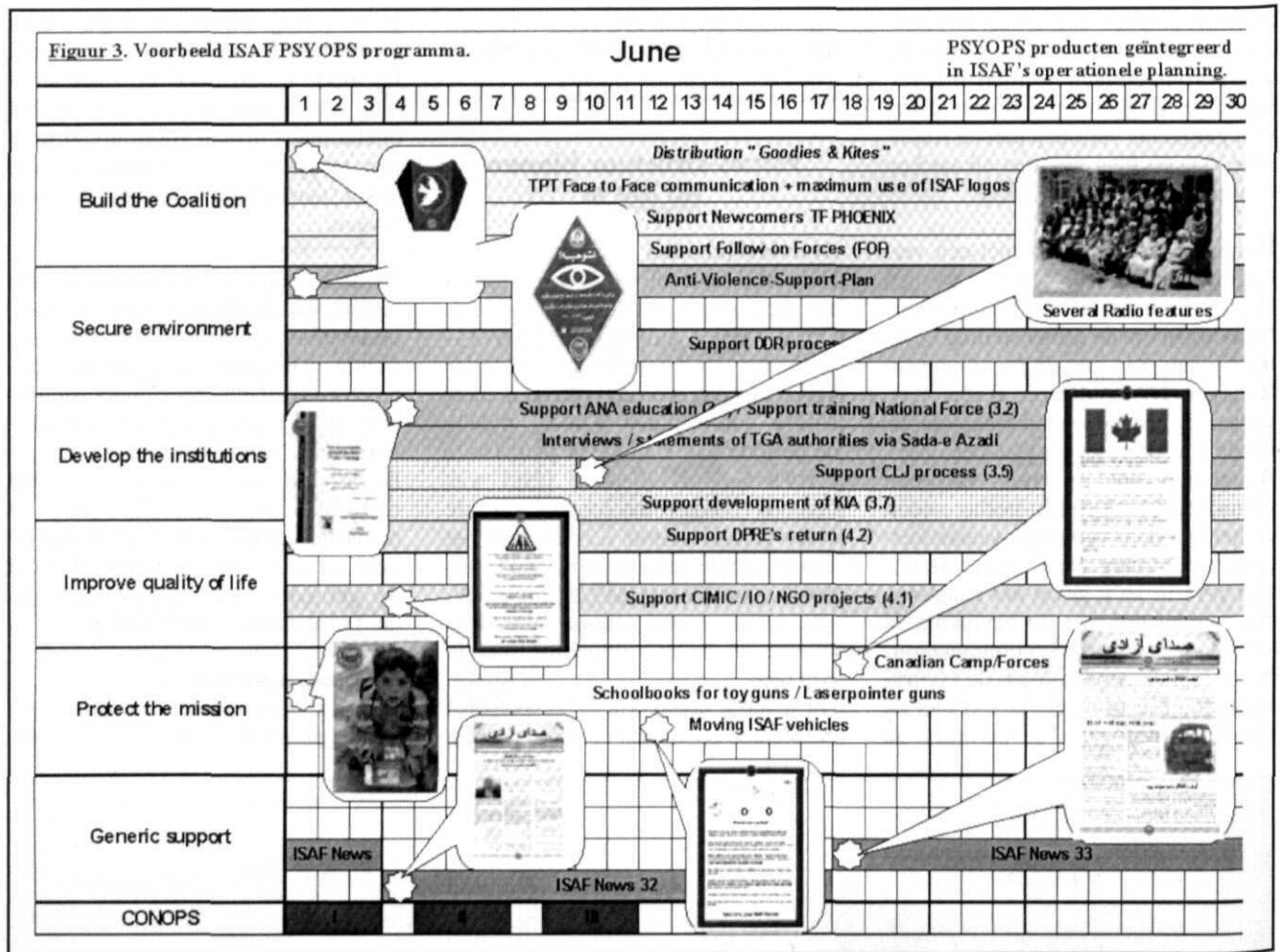
Beide niveaus hadden natuurlijk hun eigen doelstellingen die PSYOPS-ondersteuning behoefden. HQ ISAF richtte zich voornamelijk op operationele middellange-termijndoelstellingen, terwijl KMNB zich op tactische, korte-termijndoelstellingen richtte. Er bestond onduidelijkheid over het raakvlak tussen het operationele en tactische niveau. Deze onduidelijkheid werd nog eens versterkt doordat de gebieden van verantwoordelijkheid grotendeels identiek waren.

Randvoorwaarden

Om op operationeel niveau (ISAF) richting te kunnen geven aan PSYOPS,



Nederlandse ISAF-militairen in Afghanistan, 2003 (Foto: Mediacentrum KL; collectie: IMG/KL)



Figuur 3 Voorbeeld ISAF PSYOPS-programma

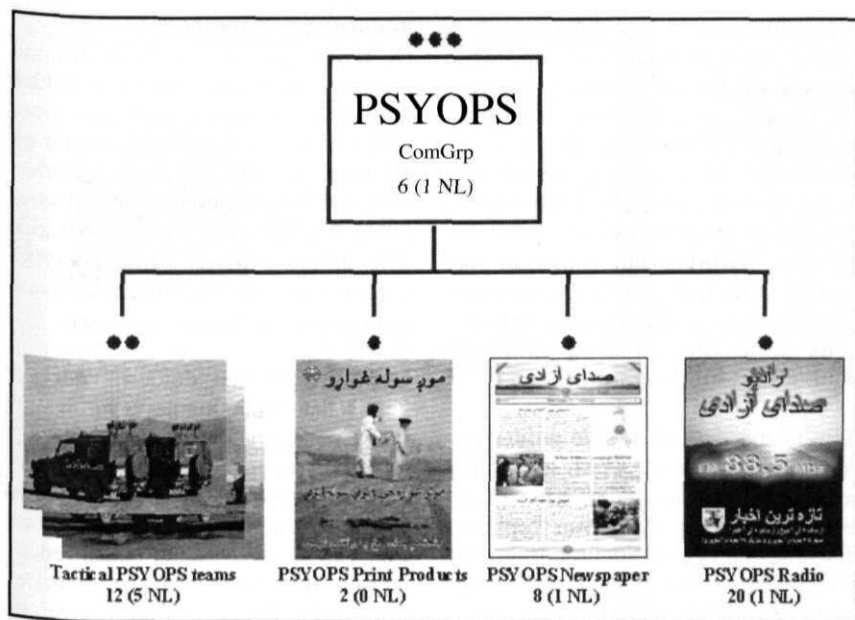
werden de navolgende randvoorwaarden gecreëerd.

- Vanuit het strategisch niveau (het binationale *ISAF Operations Coordination Centre* (IOCC) te Potsdam) werden duidelijke richtlijnen gegeven rond geautoriseerde doelgroepen, doelstellingen en taboes. Beide niveaus, HQ ISAF en KMNb, waren aan hetzelfde raamwerk gebonden.
- COMISAF kreeg de autoriteit (*approval authority*) om alle PSYOPS-activiteiten en producten binnen de eigen *Area Of Responsibility* (AOR) goed te keuren.
- COMISAF werd de beheerder van een speciaal aan PSYOPS toebedeeld budget van € 36.000 per maand.
- COMISAF stond een binnen de J3 divisie gesitueerde PSYOPS-sectie ter beschikking. Deze sectie was als volgt samengesteld: een sectiehoofd (Nederlandse lkol) een staf-officier PSYOPS (Nederlandse maj) en een staf-onderofficier (Duitse adj). De taken van deze sectie bestonden voornamelijk uit het:
 - adviseren over alle PSYOPS-aanlegenheden;
 - monitoren en coördineren van alle PSYOPS-activiteiten binnen de ISAF AOR;
 - uitvoeren van middellange- en lange-termijnplanning;
 - optreden als *interface* tussen het

HQ ISAF en KMNb voor PSYOPS-aanlegenheden;

- aansturen van KMNb PSE, middels het definiëren en opdragen van de gewenste effecten en het aanleveren van bijdragen aan Operatieplannen, *Fragmentation Orders* (FRAGOS) en *Contingency* plannen;
- garanderen van een flexibel en grondig goedkeuringssysteem van PSYOPS-producten en -activiteiten binnen HQ ISAF.

Genoemde randvoorwaarden en een behoorlijke portie extra energie hebben uiteindelijk geresulteerd in een volledig geïntegreerd (ISAF/KMNb) PSYOPS *support plan*. Figuur 3 is een



Figuur 4 Organogram KMN B PSE

weergave van het psyops-support plan, over een periode van een maand, als onderdeel van het totale programma.

PSYOPS-structuur op KMN B-niveau

Zoals eerder aangegeven is het PSYOPS-potentieel gedurende de missie gestaag gegroeid. Tijdens ISAF III bestond er een PSE van pelotonsgrootte (zie figuur 4). Buiten een commando-element (met inbegrip van dovoeringelement (met inbegrip van doelgroep-analysesectie) bestond het PSE uit een TPT groep (met drie luidsprekerteams), een lay-out- en printsectie, een redactiegroep die het tweewekelijkse PSYOPS-nieuwsblad verzorgde en een redactiegroep voor de PSYOPS-radio 'Sada-e Azadi' ('stem van de vrijheid') die klokronde zeven dagen in de week in de lucht was.

Bijna vijftig procent van de PSE was gevuld met lokale civiele werknemers. Voor radio 'Sada-e Azadi' lag dit percentage zelfs op circa tachtig procent. Achtereenvolgens gaan we dieper in op de typische kwaliteiten van de genoemde capaciteiten.

De commandogroep

Uiteraard vinden we hier de commando-

terug, in dit geval een Duitse luitenant-kolonel die al sinds ISAF II dienst deed in Afghanistan. Zijn langdurige aanwezigheid had als grote voordeel dat hij op basis van kennis van de doelgroep had kunnen 'vechten' voor een professioneel gevuld PSE. Het feit dat er binnen een jaar al sprake was van een klokronde uitzendende PSYOPS-radio kon zonder meer op zijn conto geschreven worden.

Binnen de commandogroep was ook een parttime burgermedewerker (cultureel/politiek adviseur) werkzaam. Het betrof de Iraans-Duitse schrijfster en filmproducente Siba Shakib. Zij schreef onder meer het boek *Afghanistan, where God only comes to cry*. Door haar komaf en levenservaring (geboren in Iran, langere tijd in Afghanistan gewoond en in Duitsland gestudeerd) bracht zij een schat aan ervaring mee. Daarnaast bevond zich binnen de commandogroep een ander essentieel element, namelijk de *Target Audience Analyses* (TAA) sectie.

De TAA-SECTIE

De TAA-sectie doet voortdurend onderzoek naar de angsten, behoeften, de bereikbaarheid en de kwetsbaarheid van de doelgroep. Tevens evalueert ze in hoeverre de PSYOPS-activiteiten het gewenste effect hebben bereikt. Op

basis van de uitkomsten van deze onderzoeken wordt het PSYOPS-beleid vastgesteld en worden PSYOPS-activiteiten ontworpen en/of bijgesteld.

Post-evaluation-activiteiten vormen een essentiële input voor gedegen analyse. Binnen TAA-sectie was ook een Nederlandse onderofficier werkzaam. Deze Nederlandse onderofficier werd uitgezonden vanuit zijn functie als S2-toegevoegd acterend op brigadeniveau. Met een aanvullende cursus PSYOPS te Mayen kon hij zich redelijk verdienstelijk maken (en handhaven) binnen KMN B PSE.

Tactical psyops Teams

Tactical PSYOPS Teams (TPTs) vormen zoals gezegd de mogelijkheid van de commandant om rechtstreeks en, zeker niet onbelangrijk, met een korte reactietijd met doelgroepen te kunnen communiceren. Zij vormen dan ook een essentieel onderdeel van PSYOPS-operaties. TPTs kunnen de doelgroep bereiken (beïnvloeden, sturen) door *face to face* communicatie of gebruik te maken van op voertuigen gemonteerde luidsprekers. Te denken valt aan het waarschuwen voor gevaar of het geven van aanwijzingen bij rampen, demonstraties en dergelijke.

In onze uitzendtijd zijn luidsprekers veelvuldig en succesvol ingezet. TPTs, ook wel 'luidsprekerteams' genoemd, bestaan in de regel uit twee voertuigen waarvan minimaal één van een luidsprekerinstallatie is voorzien. De bemanning per voertuig bestaat uit minimaal twee personen. In totaal zijn binnen een team minimaal benodigd: een commandant (sgt/sm), een luidsprekerbediener en een chauffeur. Daarnaast beschikt elk team over een militaire vertaler (die ook de functie van chauffeur bekleedt). Een team heeft vier primaire taken, te weten:

- Het verspreiden van de printproducten zoals pamfletten, kranten, posters en 'goodies'. Deze producten bevatten uiteraard een psychologische boodschap maar worden tevens gebruikt om in contact te komen met de doelgroep. →

- Het voeren van gesprekken met de lokale bevolking om informatie te vergaren betreffende de angsten, de behoeften, de fysieke – en mentale – bereikbaarheid van specifieke doelgroepen, of om informatie ten behoeve van de operatie te verzamelen. Deze informatie is een belangrijke input voor de TAA-sectie.

- Het, op korte termijn, optreden bij calamiteiten.

- Het uitvoeren van pre- en post-testen om de effectiviteit van PSYOPS-producten te evalueren.

Binnen het PSE van de brigade waren drie TPTS operationeel. Nederland had twee MB-voertuigen met chauffeurs ter beschikking gesteld. Deze (niet specifieke PSYOPS-) steun werd door het PSE zeer gewaardeerd.

Lay-out- en printsectie

De lay-out- en printsectie bestond uit

twee militairen en een lokale medewerker die in het kader van zijn stage *training on the job* ervaring opdeed. De lay-out- en printsectie ontwerpt en drukt – op basis van de door de PSYOPS-staf aangegeven gewenste effecten op een specifieke doelgroep – pamfletten, posters, stickers, kranten, et cetera. De printsectie is in staat om in zeer korte tijd grote hoeveelheden pamfletten te produceren die vervolgens door TPTS of door normale patrouilles werden verspreid.

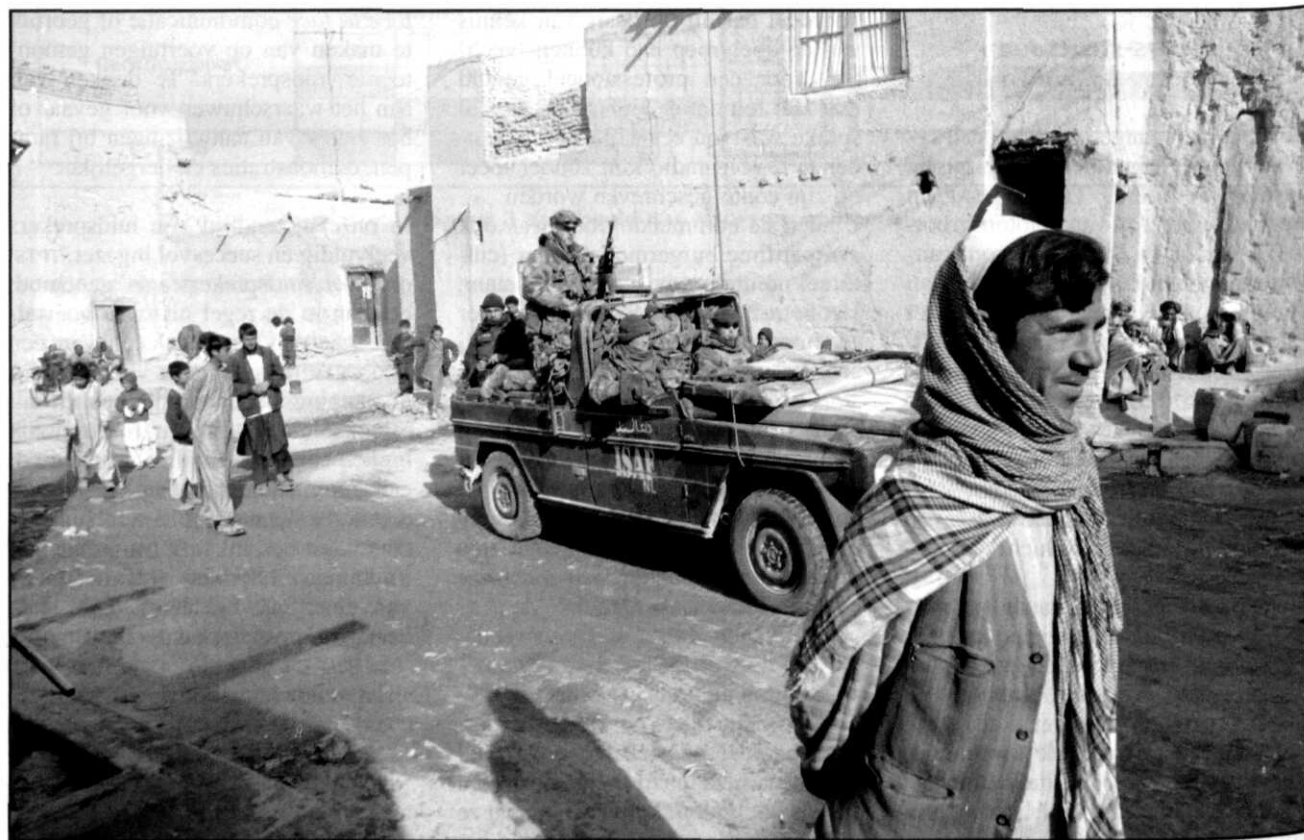
Een belangrijk deel van de producten werd lokaal geproduceerd. De printsectie had een éénkleurendruk offset risograph-printer (soort van kopieermachine) en een éénkleurendruk stationaire printmachine ter beschikking en voor minder tijdskritieke producten werd veelvuldig gebruik gemaakt van lokale drukkerijen. Technisch moeilijker te produceren producten werden over het algemeen via het homebase-concept geproduceerd.

Redactiegroep ISAF News



De redactiegroep *ISAF News* bestond uit een hoofdredacteur (een Duitse kapitein), in eerste instantie twee Nederlandse militaire redacteurs en vijf lokale redacteurs. De twee Nederlandse militairen binnen de redactiegroep hadden geen enkele redactionele ervaring maar werden, na het volgen van twee oriëntatiecursussen PSYOPS, op functie geplaatst.

Het werd al snel duidelijk dat het gemis aan redactionele ervaringsopbouw en een gedegen vooropleiding tot problemen leidde. Hierdoor werden beide militairen in een situatie geplaatst die niet te benijden was. Eén van de twee Nederlandse redacteurs werd later naar de redactiegroep van de PSYOPS-radio overgeplaatst, waar dezelfde problemen ontstonden.

Het voornaamste product van de redactiegroep was het produceren van



Nederlandse ISAF-militairen in Afghanistan, 2002 (Foto: Mediacentrum KL; collectie: IMG/KL)

Dear residents of Police district 14

To my regret I had to take note of the incidents, which happened yesterday at the Police station in Police district 14.

I take your current dissatisfaction about the situation very seriously. Our ministry and myself are working hard to find a solution for all persons, which are involved.

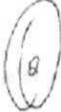
ISAF assist with more patrols within your police district and there will be also a person in our Police headquarters you are able to turn to.

You also may call our Emergency no

“ 2200164 “

at our ministry.

I'm really strongly convinced that we will all come to a common result and I hope for your assistance.



Please let us work together against crime, violence and suppression.

Figuur 5 Voorbeeld van een eenvoudige PSYOPS-printproduct dat binnen zes uur geproduceerd en verspreid werd.

de tweewekelijkse editie van de PSYOPS-krant *ISAF News*. Om mee te kunnen liften op de naamsbekendheid van de inmiddels zeer populaire PSYOPS-radio 'Sada-e Azadi' is de naam van de krant, na verloop van tijd, overeenkomstig aangepast. De krant werd tot voor de overname van ISAF II op het ISAF HQ geproduceerd door Turks PSYOPS-personeel. Omdat, zoals aangegeven, alle PSYOPS-capaciteiten tijdens ISAF III gecentraliseerd werden op KMNb-niveau is ook de productie van de krant aan dat niveau overgedragen. HQ ISAF III bleef echter eindverantwoordelijk voor de inhoud.

KMNb werd met de opgedragen 'gewenste effecten' aangestuurd en

alle artikelen werden op HQ ISAF ter goedkeuring aangeboden alvorens geprint te worden. In de krant werden alle artikelen gepubliceerd in drie talen, te weten in de nationale talen Dari en Pashtu alsmede in het Engels. Daarmee werd niet alleen ISAF's onpartijdigheid onderstreept maar ook zeker gesteld dat iedereen de krant kon lezen.

Een neveneffect was dat de doelgroep spelenderwijs kennis kon opdoen met twee andere talen en al gauw gebruikten diverse scholen de PSYOPS-krant als lesmateriaal ten behoeve van de lessen Engels. Vanuit PSYOPS-optiek kun je je niet beter wensen. De krant nam in de loop van de tijd aantoonbaar toe in kwaliteit en raakte zeer gewild onder de bevolking. De oplage werd tijdens de ISAF III-periode verhoogd van 80.000 kopieën per editie naar 110.000 en uiteindelijk tot 160.000 exemplaren.



Figuur 6 Voorbeeld van een home-e-base geproduceerd PSYOPS-printproduct

In de laatste twee maanden van de ISAF III-missie werden de eerste stappen gezet om een speciale (veelkleurige en psychologisch verantwoorde) kinderkrant op te zetten. De voorbereidingen daarvan waren aan het einde van de ISAF III-missie geheel afgerond. De uiteindelijke beslissing over uitgifte van de kinderkrant werd uitgesteld en afhankelijk gemaakt van het beleid (en het budget) van ISAF IV.

Redactiegroep ISAF PSYOPS-radio

De redactiegroep ISAF PSYOPS-radio Sada-e Azadi bestond uit een hoofdredacteur (een Duitse kapitein), een technicus (een Duitse onderofficier) en zeventien lokale werknemers. Twee maanden na zijn ontplooiing werd een Nederlandse onderofficier (afkomstig van de ISAF News-redactie) toegevoegd. De PSYOPS-radio

'Sada-e Azadi' kon zonder meer als een groot succes worden bestempeld.

Voordat daadwerkelijk met de opzet van de radio werd begonnen, is uitgebreid onderzoek gedaan naar de behoefte van de doelgroep, in dit geval de bevolking van Kabul. Antwoorden op vragen als welke muziek werd geprefereerd, wanneer doorgaans naar muziek en wanneer met voorkeur naar nieuws werd geluisterd, of mannelijke of vrouwelijke presentatoren werden geprefereerd, wat de naam moest worden van het

radiostation, et cetera, et cetera, vormden de basis van het uiteindelijk concept. Door deze aanpak kon zeer doelgericht een PSYOPS-radio-station worden opgezet.

Op 4 augustus 2002 zond het station voor het eerst uit. Vanaf de oprichting werd zeven dagen per week en klok rond een professioneel tweetalig (Dari en Pashtu) radioprogramma uitgezonden. Voor de algemene programmering sloot men aan bij de behoefte van de bevolking. Tijdens de introductie van Sada-e Azadi was het

aanbod aan radiozenders nog maar zeer beperkt. Er werd in een gat in de markt gedoken, hetgeen resulteerde in een zeer grote luisterdichtheid. Initieële onderzoeken toonden aan dat 84 procent van de bevolking van Kabul bij voorkeur naar Sada-e Azadi luisterde.

De PSYOPS-berichten werden keurig verpakt in nieuwsbulletins, interviews, reportages en vertellingen. Een jaar na de eerste uitzending is wederom een enquête uitgevoerd naar de luisterdichtheid van de PSYOPS-radio. Ondanks het feit dat er inmiddels diverse (nationale en internationale) radiostations in Kabul te beluisteren waren, scoorde Radio Sada-e Azadi nog steeds erg hoog. Met 36 procent van de ondervraagden die Sada-e Azadi opgaven als hun favoriete radiostation eindigde de PSYOPS-radio op een respectabele tweede plaats in de ranglijst.



PSYOPS-programma's en-producten

Op basis van de te bereiken militair-operationele doelstellingen werden diverse programma's geïnitieerd. Zo besloot men tot de verspreiding van 10.000 speciaal ontworpen vliegtuigen die zowel direct als indirect een boodschap uitdroegen. Ten eerste was het onder het Taliban-regime verboden te vliegen, hoewel dit tot één van de tradities van het Afghaanse volk behoorde. Ten tweede werd de vlag van Afghanistan met die van ISAF gekoppeld en stond rond het symbool van een vredesduif te lezen: *'Leven in vrijheid voelt beter'*.

Een andere succesvolle campagne was de verspreiding van 20.000 stuks 'White Ribbons' gekoppeld aan het ISAF-logo. Op Nieuwjaarsdag (21 maart) werden deze symbolen van *'Geloof in een toekomst in vrede en veiligheid'* door diverse Afghaanse en internationale VIPs uitgereikt aan de bevolking. Dit project werd volledig gesteund door de Afghaanse regering. Als laatste willen we noemen de

Figuur 7 Een voorpagina van ISAF News (Sada-e Azadi)



Figuur 8 Vlieger voorzien van vredesduif

invoering van een alarmnummer voor het melden van geweld en criminaliteit, dat door middel van een stickeractie, gesteund door de PSYOPS-radio en -krant, aan de man werd gebracht. Ook dit project werd in nauwe samenwerking met het ministerie van Binnenlandse Zaken opgezet. Stickers voorzien van het alarmnummer waren lange tijd te vinden op vele politieauto's, bussen en taxi's. Na de dramatische aanslag van 7 juni 2003 op een ISAF-bus werd de actie verder uitgebreid en werd een beroep gedaan op de bevolking om verdachte gebeurtenissen via dit nummer te melden.

PSYOPS, een niet-letaal wapen

De-escalatie

Dat PSYOPS niet alleen een nuttig communicatiemiddel maar ook een daadwerkelijk 'wapen' is, willen we illustreren met twee voorbeelden. Nadat in maart 2003 rellen uitbraken in één van de politiedistricten van Kabul, riep de minister van Binnenlandse Zaken de steun in van ISAF. Soortgelijke rellen hadden eind 2002 geleid tot een schietpartij met dode-

lijk gevolg tussen politie en relschoppers. ISAF II werd daarna door delen van de bevolking verweten wel met troepen aanwezig te zijn geweest, maar niet (adequaat) te hebben opgetreden.

In plaats van ISAF-troepen te sturen naar het betreffende politiedistrict werd er nu voor gekozen troepen achter de hand te houden en TPTS in te zetten om het publiek te kalmeren. In nauwe samenspraak met de minister van Binnenlandse Zaken werden op zéér korte termijn een *hand-out*, een luidsprekerboodschap en een radio-boodschap voorbereid. Door de combinatie van inzet van TPTS, hand-outs, radiob berichten en gebruikmakend van de autoriteit van *key communicators*, zoals de minister en C-KMNB, werd de situatie gede-escaléerd.

Acceptatie bevorderen

Het tweede voorbeeld betreft de inzet van TPTS om acceptatie van de aanwezigheid van Amerikaanse militairen in ons inzetgebied te bevorderen. In verband met de noodzakelijke uitbreiding van opleidingscapaciteit ter ondersteuning van de opbouw van het Afghaanse Nationale Leger werd *Task Force Phoenix*, een opleidingsdetachment ter grootte van bijna 1000 man, gelegerd in Kabul. De samenstelling van dit detachment is multinationalaal, maar door de VS gedomineerd. Het nieuwe kamp is vlak bij KMNB gelegen, aan één van ISAF's belangrijkste hoofdaanvoerroutes.

Nadat de nieuwe lokatie gereed en betrokken was, bereikten ons signalen van zowel Amerikaanse zijde als van omwonenden dat er spanningen ontstonden. Het was voor ISAF van groot belang verdere escalatie te voorkomen en zo snel mogelijk de spanning te verminderen. Het PSE werd verzocht TPTS in te zetten om de situatie te analyseren. Na enige gesprekken met de lokale bevolking werd al snel duidelijk wat de oorzaak van de irritatie was. De Amerikanen (die van huis uit al minder geaccepteerd werden door de lokale bevolking) werden ervan beschuldigd de Afghaanse vrou-

wen te bespieden (vanaf de wachttorens) en overdreven intensief te patrouilleren.

Als reden voor de frequente patrouillegang werd door de Amerikaanse militairen aangevoerd dat op deze wijze aan een betere acceptatie door de lokale bevolking werd gewerkt. Na coördinatie, met zowel de lokale autoriteiten als de betrokken Amerikaanse instanties, besloot men voorlopig geen Amerikaanse patrouil-

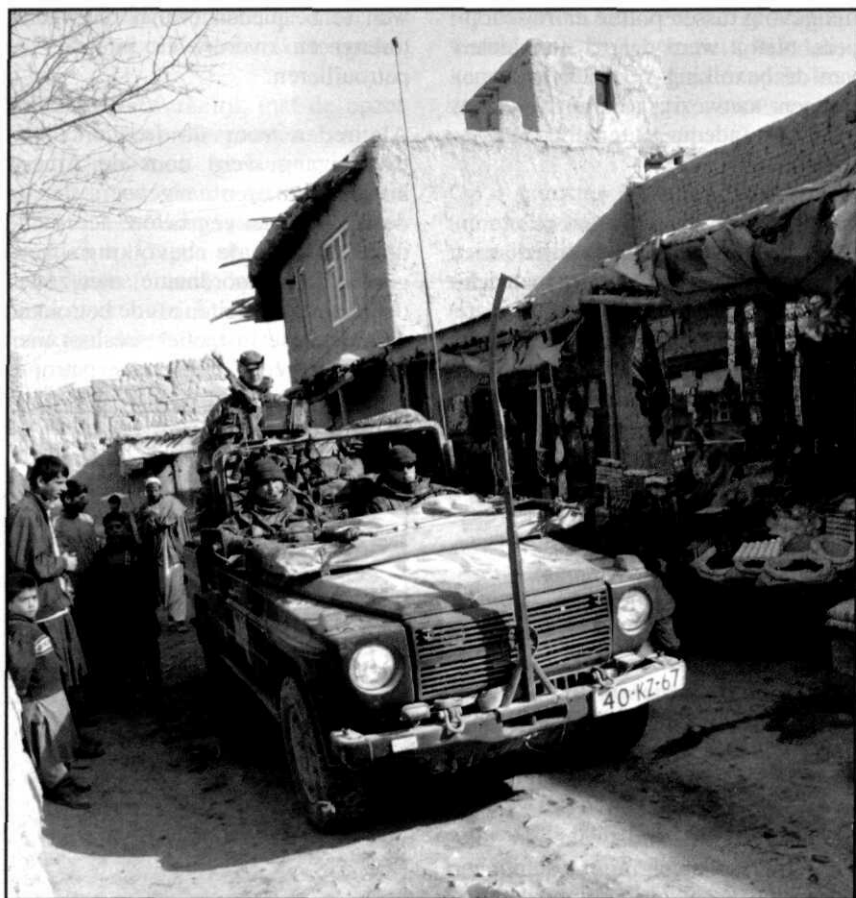


Figuur 9 Anti-geweldsticker voorzien van alarmnummer

les meer te laten uitvoeren. De TPTS namen deze taak gedurende drie weken over en informeerden de bevolking over Task Force Phoenix. Daarna werden gedurende een week *joint* patrouilles uitgevoerd om de Amerikaanse patrouilles te herintroduceren. Uiteindelijk patrouilleerden de Amerikanen weer zelf, echter, met een lagere frequentie en met een andere uitstraling en attitude.

Lessons learned

Specifieke kennis en ervaring nodig
Er zijn belangrijke lessons learned uit de ISAF III periode te trekken. Gezien



Nederlandse ISAF-militairen in Afghanistan, 2002

(Foto: Mediacentrum KL; collectie: IMG/KL)

de taakstelling en samenstelling van de PSYOPS-sectie en J3 Plannen binnen HQ ISAF en de bijdrage aan de PSE kan worden gesteld dat Nederlandse militairen een grote inbreng hebben gehad in de planning en uitvoering van PSYOPS tijdens de ISAF III-missie.

De Nederlandse bijdrage aan de PSE werd zeer gewaardeerd. Het is echter onmogelijk gebleken om personeel snel bij te scholen voor specifieke PSYOPS-functies wanneer het niet al over de juiste kennis en ervaringsopbouw beschikt. Indien Nederland tijdens ISAF III voor de vulling van de redactiegroep ervaren communicatiepersoneel met een aanvullende cursus PSYOPS had gestuurd, waren we nog effectiever geweest en hadden we onszelf en het betrokken personeel een grote dienst bewezen. We denken dat personeel uit de hoek

van voorlichting/PIO wel de gewenste redactionele ervaring heeft. Randvoorwaarde is wel dat gedurende de inzet een strikte scheiding tussen PIO en PSYOPS gehandhaafd blijft. Met andere woorden: het combineren van functies PIO en PSYOPS moet tijdens inzet voorkomen worden.

Doeltreffend middel

Ook is duidelijk gebleken dat een krachtig middel als de KMNb PSE niet op tactisch maar op operationeel niveau thuishoort. Het tactisch niveau dient vooral te kunnen beschikken over TPTS en beperkte analyse- en productiecapaciteit. TPTS zijn het middel om rechtstreeks met de bevolkingsgroepen te communiceren en PSYOPS (print-)producten te verspreiden. Ze zijn een zeer doeltreffend middel voor de commandant en mogen daarom in geen enkele CRO ontbreken.

Het Nederlandse beleidsconcept PSYOPS

Begin vorig jaar is een krijgsmachtbreed beleidsconcept Psychologische Operaties door de Chef Defensiestaf goedgekeurd. In dit beleidsconcept wordt invulling gegeven aan de uitwerking van de eerder gekozen *NATO PSYOPS Force goals*. In feite beschrijft het beleidsconcept een algemeen operationeel concept, de inbedding van PSYOPS-capaciteit binnen de krijgsmacht en de realisatie van de personele en materiële component ten behoeve van vredesoperaties.

De doelstelling daarbij is het leveren van een *redelijke bijdrage* aan de NAVO-PSYOPS-capaciteiten en het creëren van *invloed* op de internationale PSYOPS-planning. In dit document wil Nederland in het kort de volgende stappen zetten. Het leveren van een personele bijdrage aan een PSE op *Combined Joint Psychological Operations Task Force (CJPOTF)* en multinationalaal corps- en divisieniveau en het kunnen vullen van een PSE ten behoeve van uit te zenden nationale eenheden.

Hiervoor wordt een 'pool' van opgeleid *double hatted* personeel gevormd. Er worden ten slotte vijf TPTS opgericht, met als hoofdtak het *briefen* en *debriefen* van patrouilles over de houding van de bevolking en daarnaast het verzamelen van (*feedback*-) informatie over de effectiviteit van eigen en vijandelijke PSYOPS-activiteiten. De samenstelling bestaat uit drie ervaren kaderleden, tewerkgesteld bij de Sectie S3.

Het beleidsconcept versus opgedane ervaringen

Onze opgedane ervaringen komen niet geheel overeen met het gestelde in het Nederlandse beleidsconcept PSYOPS. We zijn ons er van bewust dat deze uitspraak niet volledig recht doet aan de achterliggende gedachten van het beleidsconcept en hebben niet de intentie om in dit artikel paragrafen

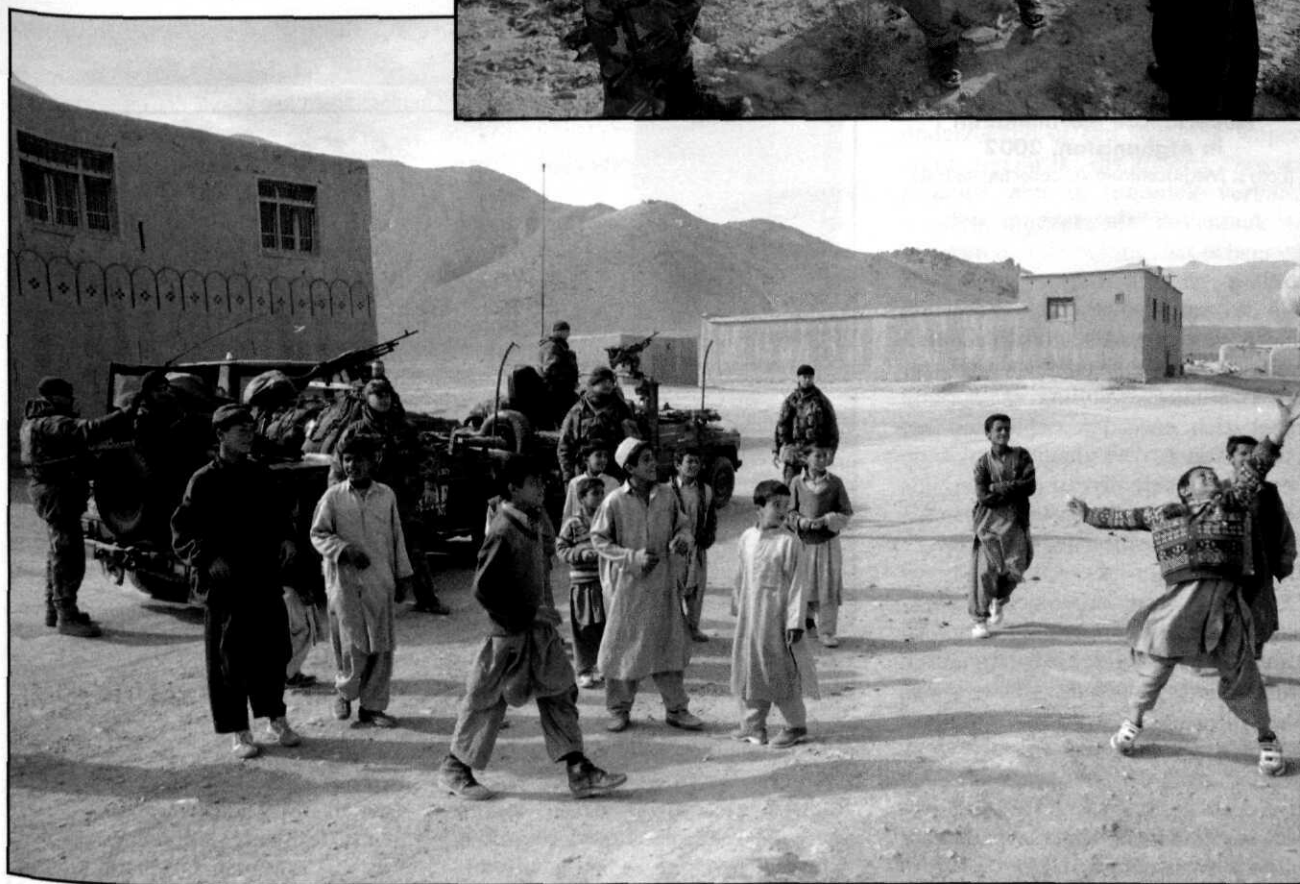
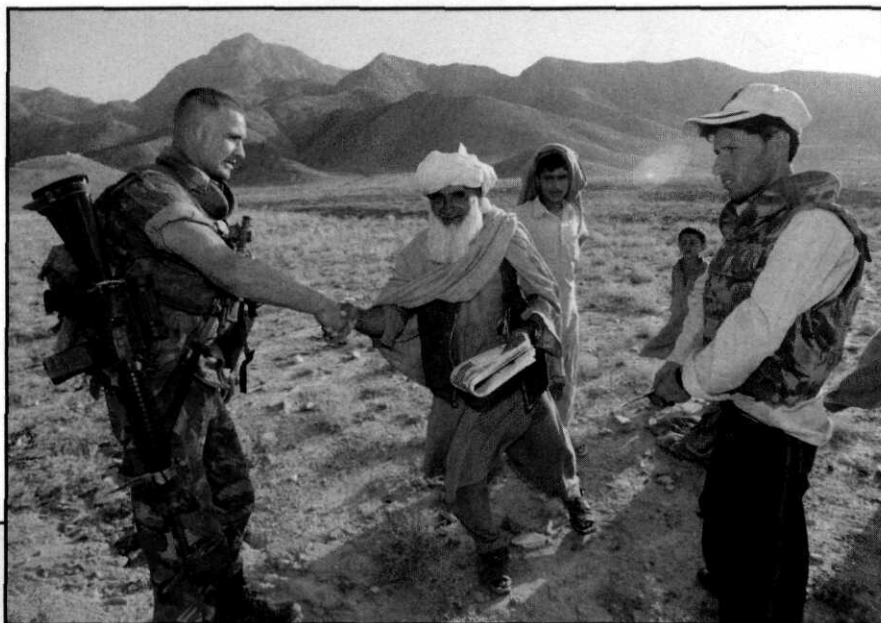
uit de studie diepgaand te kritiseren. Wij zijn van mening dat het Nederlandse beleidsconcept wel de noodzaak onderstreept om daadwerkelijk Nederlandse PSYOPS-capaciteiten te ontwikkelen, maar dat de invulling hiervan op een aantal punten tekortschiet.

TPTS

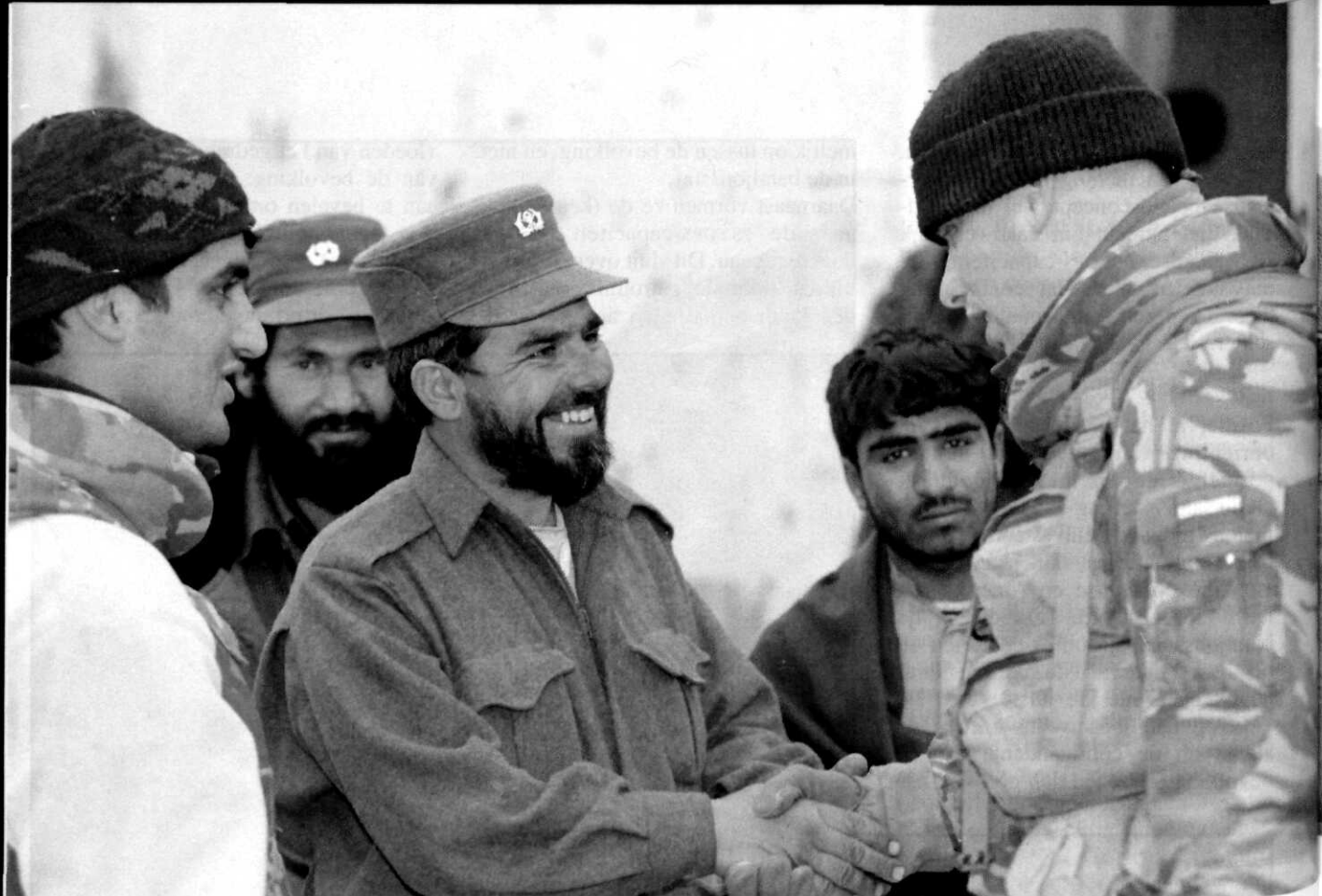
Positief in het beleidsconcept is de oprichting van TPTS. Veel minder positief is de beschreven hoofdtaak en de samenstelling van de TPTS. Ons inziens moet er geïnvesteerd worden in het oprichten en samenstellen van TPTS die op Duitse en Amerikaanse leest zijn gestoeld. TPTS die in de bataljonsstaf patrouilles debriefen en op basis daarvan de commandant adviseren is niet de juiste keus. De TPTS op bataljonsniveau vormen de stem van de commandant naar de bevolking en treden dan ook voorna-

melijk op tussen de bevolking, en niet in de bataljonsstaf.

Daarnaast vormen ze de (kennis)link naar de PSYOPS-capaciteit op het hogere niveau. Dit sluit overigens niet uit dat 'normale' patrouilles niet zouden kunnen bijdragen aan het beïnvloeden van het gedrag en de attitude van de bevolking. Overigens is het aan te bevelen om, uit *force protection* overwegingen, TPTS van licht gepantserde voertuigen te voorzien. Gepantserde MB's en/of Fenneks lijken hiervoor prima alternatieven. →



Nederlandse ISAF-militairen in Afghanistan, 2002 (Foto's: Mediacentrum KL; collectie: IMG/KL)



**Nederlandse ISAF-militairen
in Afghanistan, 2002**

(Foto's: Mediacentrum KL; collectie: IMG/KL)

Vulling

Bij de vullingsmethodiek moet niet alleen worden gekeken naar de kwantitatieve vulling maar juist ook naar de kwalitatieve vulling. Nederland moet zich enerzijds richten op het vullen van PSYOPS-sleutelfuncties op het operationele niveau en anderzijds op het kunnen vullen van een PSE ten behoeve van (nationale) eenheden.

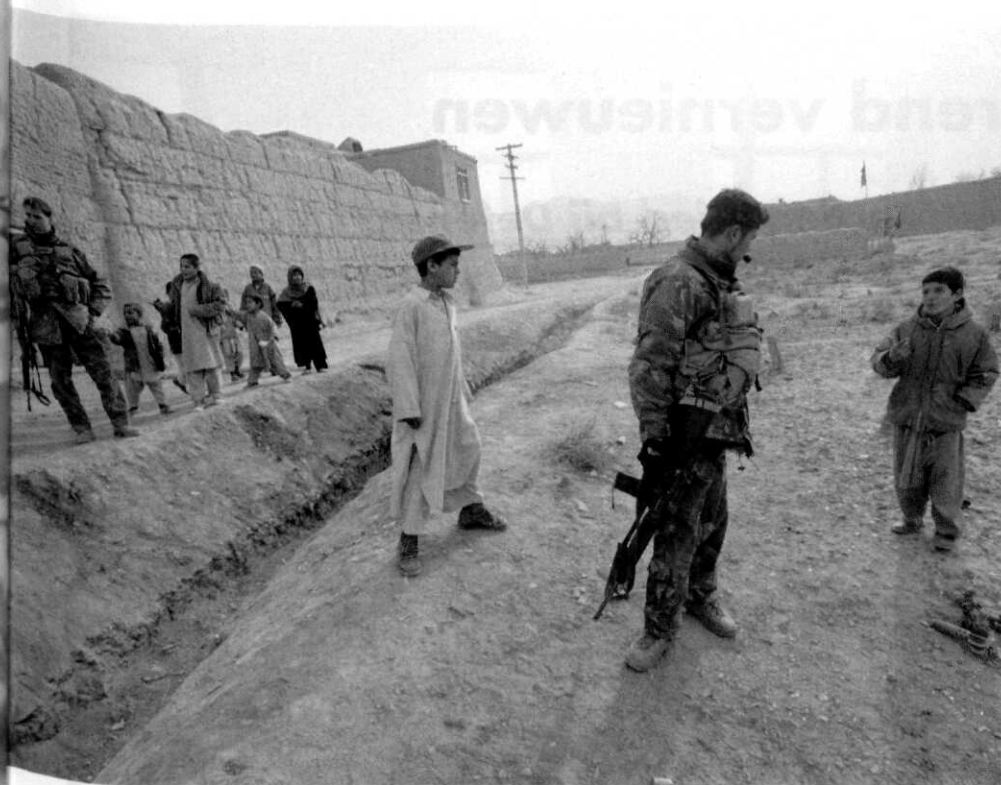
De vulling van individuele PSYOPS-sleutelfuncties op operationeel niveau kan ons inziens geschieden vanuit de in de studie genoemde 'parse pool'. De vulling en het beheer van deze pool dient echter uitgewerkt te worden.

Het is evident dat een PSE met capaciteiten zoals geleverd door de Duitse landmacht voor de Nederlandse krijgsmacht niet eenvoudig te evena-



ren is. Immers, voor het oprichten van zo'n PSE zijn onder meer zenders, studio's en professionele kennis nodig, en we kunnen dan ook stellen dat dit gegeven de in het beleidsconcept gestelde randvoorwaarden onmogelijk is.

Vanuit onze optiek dient Nederland voor het brigadeniveau een PSE te kunnen formeren met beperkte capaciteit. Deze capaciteit dient te bestaan uit een commando (planning-)element, een doelgroepanalyse (TAA) sectie, een printsectie voorzien van



Nederlandse ISAF-militairen in Afghanistan, 2002

(Foto: Mediacentrum KL; collectie: IMG/KL)

Opleiding en training

Duitsland heeft sterk geïnvesteerd in opleiding en training van PSYOPS-personeel. Daar komt nog bij dat zij zeer ervaren zijn in het uitvoeren van PSYOPS op een manier die beter aansluit bij onze geaardheid dan de Amerikaanse methode. Niet ver over de grens (Mayen en Koblenz) bevindt zich een professioneel opleidingscentrum en een operationeel PSYOPS-bataljon.

Het lijkt voor de hand te liggen (tevens met het oog op de reeds verregaande samenwerking met het Duitse leger) aan te haken op het Duitse opleidings- en trainingssysteem. Het opleiden van personeel op een specifiek gebied als PSYOPS is alleen zinvol als dat personeel binnen afzienbare tijd na de opleiding ook daadwerkelijk in deze rol wordt getraind of ingezet.

een risograph printer en enkele TPTS.

De PSE moet zo nodig terug kunnen vallen op (*reach-back*) capaciteit in Nederland. Indien alleen een bataljon

wordt uitgezonden, kan uit deze PSE een *tailormade* TPT-detachement worden samengesteld en tevens een bijdrage worden geleverd aan de vulling van de PSE op het naasthogere niveau.

We pleiten ervoor de haalbaarheid te onderzoeken of een specifiek wapen en/of dienstvak, die tijdens CROS in principe niet in organiek verband worden ingezet, als neventaak te belasten met de vulling, het beheer en de training van de PSE op tactisch niveau. Te denken valt hierbij bijvoorbeeld aan de Luchtdoelartillerie die aan deze voorwaarde voldoet en in de nabije toekomst ook over Fenek-voertuigen beschikt.

Slotwoord

PSYOPS is een extra (niet-lethaal) 'wapen' in handen van de commandanten dat in toekomstige operaties niet mag ontbreken. Het Nederlandse krijgsmachtbrede beleidsconcept onderstreept dit.

Dat nadere uitwerking en implementatie nog de nodige aandacht verdienen moge blijken uit dit artikel. Wij hopen dat we met dit artikel een bijdrage hebben geleverd aan de verdere ontwikkeling van het Nederlandse PSYOPS-beleid.

AOR	Area Of Responsibility
CPO	Combat Psychological Operations
CRO	Crisis Response Operations
CRPO	Crisis Response Psychological Operations
FRAGO	Fragmentation Order
ISAF	International Security Assistance Force Afghanistan
JOA	Joint Operations Area
KMNB	Kabul Multinational Brigade
MC	Military Committee
OpInfo	Operative Information, Duitse term voor PSYOPS
OPCON	Operational Control
PSE	PSYOPS Support Element
PSYOPS	Psychological Operations
SPO	Strategic Psychological Operations
TPT	Tactical PSYOPS Teams (ook wel als luidspeakerteam aangeduid)
TAA	Target Audience Analyses

Alfabetisch overzicht gebruikte afkortingen

Voortvarend vernieuwen

Het personele functiegebied bij Defensie

drs. R.H. Sandee – brigade-generaal der cavalerie

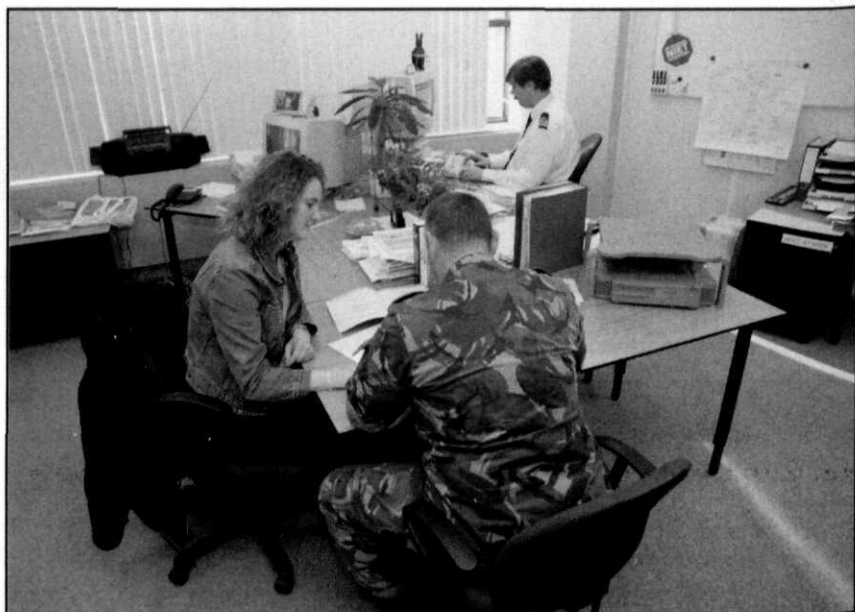
Inleiding

Verantwoord verkleinen, voortvarend vernieuwen', is het motto van de personeelsbrief die de staatssecretaris van Defensie in september 2003 aan het parlement aanbood. Het eerste element van het motto heeft betrekking op het op sociaal verantwoorde wijze verkleinen van het personeelsbestand, waarbij het streven naar een evenwichtige personeelsopbouw en naar verjonging van het personeelsbestand niet uit het oog verloren mag worden verloren.

Het tweede element gaat over verbeteringen van het personeelsbeleid, waardoor Defensie zich kan blijven profileren als aantrekkelijk werkgever. Deze bijdrage gaat over de wijze waarop Defensie inhoud denkt te geven aan die kwaliteitsverbetering door middel van een ingrijpende herinrichting van de personele functie.

Eerst zal ik stilstaan bij enkele ontwikkelingen in het bedrijfsleven op het gebied van personeel en organisatie. Daarna besteed ik aandacht aan 'shared service centers', een betrekkelijk nieuw fenomeen in de organisatie van grotere bedrijven. Vervolgens komt de op handen zijnde herinrichting van het personele functiegebied bij Defensie aan de orde.

¹ Brochure *Kiezen en delen, de visie van LogicaCMG op Shared Service Centers HRM*, uitgebracht door Competence Center Shared Services HRM, augustus 2003.



'Evenwichtige personeelsopbouw' (Foto: Mediacentrum KI; collectie: IMG/KI)

Dan wordt de vraag beantwoord hoe de P&O-functie op het niveau van de bestuursstaf, van de operationele commando's en bij het op te richten Commando Dienstencentra eruit zal zien.

Ten slotte zal ik kort iets zeggen over het transitieproces, waarbij het niet alleen gaat over de invoering van een nieuw personeelsinformatiesysteem, maar ook over het noodzakelijke veranderingstraject van de organisatie.

De herinrichting van het personele functiegebied bij Defensie komt niet uit de lucht vallen, maar sluit aan bij ontwikkelingen in het bedrijfsleven,

bij de overheid¹ en bij enkele interne ontwikkelingen van Defensie. Die ontwikkelingen of trends geven niet alleen een verklaring voor de komende ingrijpende veranderingen op P&O-gebied, maar laten ook zien dat ze onontkoombaar zijn.

Ontwikkelingen in het bedrijfsleven

HRM

De eerste ontwikkeling betreft het 'human resources management' (HRM). Hoewel deze stroming in het denken over personeel al uit de jaren tachtig stamt, staan de essenties daar-



'Meer transparantie' (Foto: Mediacentrum KI; collectie IMG/KI)

van nog steeds volledig overeind: het centraal stellen van de medewerker en de veranderde rol van de personele functie, die verschuift van faciliterend naar strategisch.

In het verleden werden werkzaamheden uitgevoerd vanuit een vrij instrumentele benadering. Daarbij lag de nadruk vooral op de administratieve en transactionele taken en op de begeleiding van personeel. Tegenwoordig verwacht men dat de P&O-functie bijdraagt aan het competitieve vermogen van de organisatie op de interne en externe markt.

In een invloedrijk artikel in de *Harvard Business Review* zei Ulrich hierover:

*HR should not be defined by what it does but by what it delivers.*²

De P&O-manager wordt geacht een strategische partner te zijn die kan meepraten over de inrichting van de

bedrijfsvoering en het management van de veranderingen.

Individualisering

De tweede ontwikkeling is de verdergaande individualisering. De laatste decennia zijn organisaties steeds meer genoodzaakt om de bedrijfsvoering op veel punten aan te passen aan de behoefte van individuele medewerkers. Organisaties geven daaraan onder meer gehoor door hun arbeidsvoorwaarden steeds meer te flexibiliseren (CAO à la carte). Zo krijgen medewerkers, binnen bepaalde kaders, meer op het individu afgestemde ontplooiingsmogelijkheden aangeboden. Daarbij wordt in toenemende mate een deel van de verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf neergelegd.

Tegelijkertijd willen medewerkers meer invloed uitoefenen op 'hun' personeelsgegevens, vooral waar die van belang kunnen zijn voor hun loopbaan. Er treedt daarmee langzaam

maar zeker een omkering op in het informatieproces. Managers en medewerkers gaan zelf hun behoefte bepalen aan personeelsinformatie en P&O-diensten ('self-service').

Transparantie

De derde relevante ontwikkeling is het streven naar meer transparantie en de behoefte aan 'control'. Het topmanagement wil transparantie van bedrijfsprocessen om een beter inzicht te hebben in wat er in de organisatie gebeurt en de control-functie beter te kunnen organiseren.

De relatie tussen primaire bedrijfsprocessen en ondersteunende processen wordt inzichtelijker en explicieter. Uniformering, standaardisatie en vereenvoudiging van processen dragen daaraan bij. Dat geldt ook voor de P&O-functie.

² D. Ulrich: A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, jan-feb 1998.

Kostenreductie

De vierde ontwikkeling die kan worden genoemd is het streven van organisaties om binnen alle functiegebieden de kosten te reduceren. Dat streven wordt op dit moment nog versterkt door de noodzaak om het hoofd te bieden aan de economische malaise. In de conjunctureel 'vette jaren' die achter ons liggen zijn niet altijd de meest doelmatige oplossingen gekozen.

Voor het P&O-functiegebied betekent dit in veel organisaties: zoeken naar forse kostenbesparingen. Dat kan enerzijds door het inkrimpen van de P&O-organisatie of anderzijds door het beperken van het takenpakket.

Tegelijkertijd streeft men ernaar het niveau van dienstverlening kwalitatief op een hoog peil te houden of zelfs te verbeteren.

'Shared service centers' als oplossing

Sinds medio jaren negentig heeft een toenemend aantal ondernemingen één (of meer) 'shared service center' (SSC) ingevoerd. Strikwerda omschrijft een SSC als:

een resultaatverantwoordelijke eenheid in de interne organisatie van een onderneming, overheidsinstelling of non-profitinstelling, die tot taak heeft het leveren van diensten op het gebied van een specifieke



'Defensie als aantrekkelijk werkgever. Op P&O-gebied moet binnen Defensie één taal worden gesproken'

(Foto: Mediacentrum KL; collectie IMG/KL)

Minder maar beter

Onder het motto 'van confectie naar maatwerk' vond ruim tien jaar geleden een modernisering plaats van het personeelsbeleid bij Defensie. Die moderniseringslag had vooral betrekking op het doorbreken van automatisen in de bevorderings-systematiek en de daarmee samenhangende toewijzing van militaire functies. Op dit moment staan we aan de vooravond van weer een vernieuwingslag. Belangrijkste drijfveer daarvoor is zonder twijfel de financiële taakstelling die Defensie is opgelegd. De vernieuwing die nu is ingezet kent zijn weerga niet. Het hele personeelsveld wordt aangepast aan de huidige tijd, de technologische mogelijkheden op ICT-gebied en niet in de laatste plaats aan het nieuwe besturingsmodel Defensie. Het gaat niet alleen om nieuw beleid. De gehele P&O-organisatie wordt anders ingericht, de werkwijze wordt geheel vernieuwd en het dienstverleningsconcept verandert, om een paar elementen te noemen. In de periode tot en met 2007 wordt de P&O-functie bij Defensie dus grondig gewijzigd. Dat alles moet leiden tot kwalitatief beter personeelswerk, met aanzienlijk minder mensen.

specialisatie (zoals administratie personeelszaken, informatietechnologie, inkoop, e.d.), aan de operationele eenheden van die onderneming (zoals business units, divisies of werkmaatschappijen), op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs.³

Het oprichten van een SSC is voor ondernemingen het antwoord op de genoemde ontwikkelingen. Een SSC is ook voor de P&O-functie een bruikbaar concept omdat het in de eerste plaats taken centraal en waar mogelijk geautomatiseerd kan uitvoeren die uniform en routinematig zijn. Dit geeft de P&O-manager meer ruimte om het management strategisch te adviseren.

In de tweede plaats kunnen door het bundelen van gemeenschappelijke voorzieningen en processen schaalvoordelen worden behaald. De efficiency kan verder worden vergroot door het SSC vraaggestuurd in te richten, met andere woorden: de klant betaalt voor wat hij vraagt. In de derde plaats kan directer worden ingespeeld op individuele behoeften van managers en medewerkers. Dat kan door invoering van self-service voorzieningen. Ten slotte kan een SSC een hefboom vormen voor het uniformeren en standaardi-

seren van de personeels- en salarisadministratie. Sinds eind jaren negentig hanteert ook Defensie het SSC-concept. Toen is namelijk een aantal facilitaire diensten samengevoegd in het DICO. Voor Defensie is het SSC-concept dus niet nieuw.

Ontwikkelingen binnen defensie

Verouderde personeelsinformatiesystemen

Parallel aan de geschetste ontwikkelingen in het bedrijfsleven werd de herinrichting van het personele functiegebied bij Defensie feitelijk reeds enkele jaren geleden ingezet. Hoewel de reikwijdte toen nog niet werd overzien, was wel duidelijk dat de verschillende verouderde personeelsinformatiesystemen bij de krijgsmacht delen aan vernieuwing toe waren. Daarbij drong langzaam maar zeker het besef door dat de aanschaf van één personeelsinformatiesysteem 'van de plank' voor heel Defensie ontoekoopbaar was. De tijd is immers voorbij dat je dergelijke systemen zelf ontwikkelt.

Het kopen van een uitontwikkeld personeelsinformatiesysteem voor de hele defensieorganisatie bleek de

³ J. Strikwerda, *Shared Service Centers*. Van Gorcum, Assen, 2003.

enige reële optie. Een nieuw defensiebreed personeelsinformatiesysteem houdt in dat je gedwongen bent te kiezen voor standaardprocessen, procedures en werkwijzen. Beleids- en processtandaardisatie werd dus een belangrijk uitgangspunt bij Defensie.

Voor eigen beleid van een krijgsmachtdeel, DICO of de CO is geen plaats meer, hoewel specifieke omstandigheden en (vaak met name) cultuurverschillen daar ook om vragen. Dat laat overigens onverlet dat in de uitvoering wel rekening kan worden gehouden met verschillen in de bedrijfsvoering.

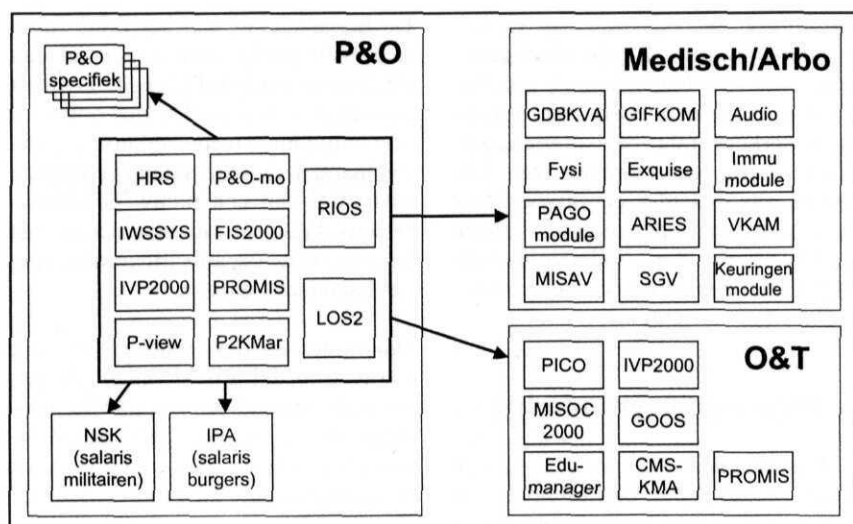
Standaardisatie

Die standaardisatie heeft gevolgen voor de wijze waarop je de personeelsfunctie organiseert. Standaardisatie biedt de mogelijkheid de P&O-organisatie slimmer en doelmatiger te organiseren. Uit de ene stap volgt logischerwijs de volgende: als je dezelfde procedures en werkwijzen hanteert, waarom zou je daarvoor dan bij de verschillende krijgsmachtdelen vrijwel identieke organisatiedelen in stand houden?

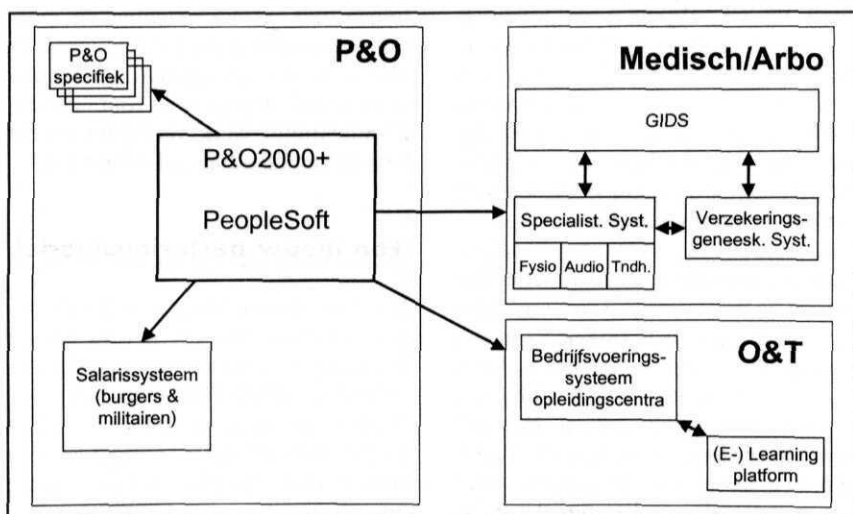
Organisaties kunnen enerzijds uniform worden ingericht. Anderzijds kunnen organisaties ook volledig in elkaar opgaan. De huidige verschillen tussen werkwijzen bij krijgsmachtdelen behoren straks tot het verleden. Een schets van het huidige en het toekomstige 'systeemlandschap' van informatiesystemen (figuur 1 en 2), illustreert de huidige verschillen en de toekomstige standaardisatie.

P&O 2000+

Het HR-informatiesysteem *PeopleSoft*, dat inmiddels met succes bij enkele grote organisaties zoals ING, ABN AMRO, Shell, Unilever en British Telecom wordt toegepast, vormt de basis voor het defensiebrede P&O-informatiesysteem. Het wordt alleen daar aangepast waar dat absoluut nodig is, gelet op de soms afwijkende situatie bij Defensie, bijvoorbeeld als het gaat om keuring en selectie, en uitzendingen.



Figuur 1: het huidige P&O-systeemlandschap



Figuur 2: het toekomstige P&O-systeemlandschap

Voor de invoering van het nieuwe defensiebrede P&O-informatiesysteem en de noodzakelijke proces- en beleidsstandaardisatie, is medio 2001 het project P&O 2000+ opgezet. De DGPM en de directies Personeel van de krijgsmachtdelen werken daarin intensief samen. Externe partijen leveren specifieke deskundigheid.

Defensiebreed zijn standaard P&O-processen, functierollen en functietypen overeengekomen. P&O-processen zijn gestandaardiseerd en opnieuw beschreven. Daarnaast zijn taken en werkzaamheden geordend in

standaard functierollen, zoals bijvoorbeeld die van 'coördinator selectiegesprek' of 'eerste beoordeelaar' en functietypen, bijvoorbeeld P&O-generalist of bevoegde autoriteit/besluitvormer.

Binnen Defensie wordt geen onderscheid meer gemaakt tussen krijgsmachtdelen als het gaat om een bepaalde functierol. De standaardbouwstenen vormen vervolgens de basis voor het nieuwe 'P&O-huis'.

In de toekomstige P&O-organisatie van Defensie worden drie P&O-functietypen onderscheiden: generalisten,

specialisten en ondersteuning. Generalisten zijn professionele P&O-adviseurs met een brede kennis van het P&O-veld. Specialisten zijn P&O-medewerkers met een diepgaande P&O-kennis en ervaring op het gebied van beleids- en uitvoeringsprocessen, en ondersteuning betreft medewerkers die ondersteunende administratieve en registratieve werkzaamheden verrichten.

Organisatieverandering

Wat is begonnen als een ICT-project wordt steeds meer een complex en verregaand veranderingsproces waarbij het totale P&O-veld van Defensie nauw is betrokken. De herinrichting biedt de mogelijkheid de kwaliteit van de personele functie bij Defensie naar een hoger professioneel niveau te tillen, de dienstverlening te verbeteren en met minder mensen en dus tegen veel lagere kosten te werken, omdat veel werkzaamheden kunnen worden geautomatiseerd.

Daarmee draagt de P&O-functie fors bij aan de personele taakstellingen die aan Defensie zijn opgelegd in het strategisch akkoord van het kabinet Balkenende I. en het hoofdlijnenakkoord van Balkenende II. Behalve een betere dienstverlening op P&O-gebied is het reduceren van het aantal VTE'n dus ook een belangrijke drijfveer in het reorganisatietraject.

De herinrichting van het P&O-functiegebied raakt niet alleen al het P&O-personeel bij Defensie. Ze heeft gevolgen voor eenieder: dus ook voor alle individuele medewerkers en commandanten. Om die reden zal naast de invoering van een nieuw geautomatiseerd P&O-informatiesysteem, het proces van organisatieverandering veel aandacht krijgen.

Individuele medewerkers zullen meer verantwoordelijkheid gaan dragen voor de eigen toekomst en veel handelingen die nu nog door de personeelsfunctionaris of -administrateur worden gedaan, zelf gaan verrichten.

Commandanten en andere lijnmanagers zullen ook meer handelingen zelf gaan verrichten en meer inhoud moeten geven aan hun rol als werkgever. De rol van hun personeelsfunctionaris wijzigt ook: routinematig administratief werk verdwijnt en het belang van de adviesrol neemt toe.

Een nieuw besturingsmodel

Voor de herinrichting van het personele functiegebied als gevolg van de invoering van het personeelsinformatiesysteem P&O 2000+ drongen zich al snel een aantal conclusies op. Ten eerste moet het beleid worden geconcentreerd op één plek: bij de centrale organisatie. Ten tweede blijft het personeelsbeheer de verantwoordelijk-

heid van de defensieonderdelen. Op de derde plaats dient datgene wat samen gedaan kan worden, te worden samengevoegd in een personele ssc.

Onlangs heeft Defensie gekozen voor een nieuw besturingsmodel. In dat model gaat het om drie entiteiten: een bestuursstaf, waar het beleid wordt geformuleerd en richtlijnen en randvoorwaarden worden gesteld voor de uitvoering. Die uitvoering betreft de kernactiviteiten die worden uitgevoerd door de operationele commando's.

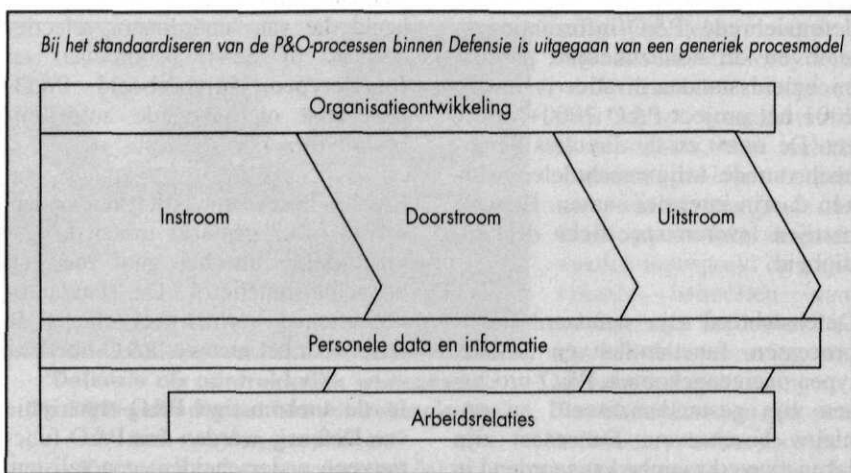
De ondersteuning van de operationele commando's gebeurt door het Commando Dienstencentra, waarbij tussen klant en leverancier afspraken worden gemaakt in de vorm van overeenkomsten op het gebied van de dienstverlening. De bestuursstaf stelt hiervoor budgetten beschikbaar aan de operationele commando's. De gewenste P&O-organisatie en werkwijze van de toekomst sluiten, zo kan worden geconstateerd, naadloos aan bij het besturingsconcept van Defensie.

Huidige situatie: gefragmenteerd

Wat opvalt in de huidige P&O-organisatie is de gefragmenteerde opbouw van de verschillende P&O-elementen en de vele doublures. Veel facilitaire diensten komen bij alle vier de krijgsmachtdelen voor. Van samenwerking is slechts beperkt sprake. Het beleid wordt centraal ontwikkeld en vervolgens bij de krijgsmachtdelen 'vertaald' naar de werkvloer.

Voor wat betreft de verschillende personeelsinformatiesystemen worden systeem-functionele beheeractiviteiten door de krijgsmachtdelen volledig in eigen beheer uitgevoerd; zij beschikken daarvoor in de regel over een eigen capaciteit. Hierdoor verschilt in veel gevallen de uitvoering per krijgsmachtdeel.

Deze verschillen kunnen tot problemen leiden bij geïntegreerd werken.



bijvoorbeeld bij een crisisbeheersingsoperatie, maar ook in de dagelijkse praktijk bij de CO en DICO, waar immers militairen werkzaam zijn van verschillende krijgsmachtdelen.

Ongunstige ratio

De ratio van P&O-medewerkers versus personeel is bij Defensie circa 1:26, wat vanuit doelmatigheidsoogpunt in vergelijking met ander organisaties vrij ongunstig is. Bij de sector Rijk is de ratio gemiddeld nog 1:33. In het bedrijfsleven is de ratio in Nederland gemiddeld 1:60. Defensie streeft initieel naar een ratio van 1:50 en wil daarmee toonaangevend zijn binnen de rijksoverheid.

Figuur 3 toont schematisch de uiteindelijk te bereiken situatie, passend binnen het besturingsmodel van Defensie. De organisatie-elementen

waaruit de nieuwe P&O-organisatie is opgebouwd, zullen hierna één voor één de revue passeren.

De nieuwe organisatie

Het Dienstencentrum Personeel

Binnen het Commando Dienstencentra (nu DICO) wordt, naast andere (bestaande en nieuw te vormen) dienstencentra, een Dienstencentrum Personeel opgericht. Hierin vinden de P&O-activiteiten plaats die voortaan defensiebreed gecentraliseerd worden uitgevoerd. Het gaat daarbij vooral om specialistische en administratieve taken die nu nog op verschillende plaatsen in de organisatie worden uitgevoerd.

Het Dienstencentrum Personeel zal bestaan uit een HRM Service Centrum

en aparte dienstencentra (figuur 4) ondersteunende eenheden. Het HRM Service Centrum wordt zo mogelijk opgezet als een agentschap, dat producten levert aan de operationele eenheden. Over de relatie tussen het Dienstencentrum Personeel en de klanten meer in de paragraaf over sturing.

HRM Service Centrum

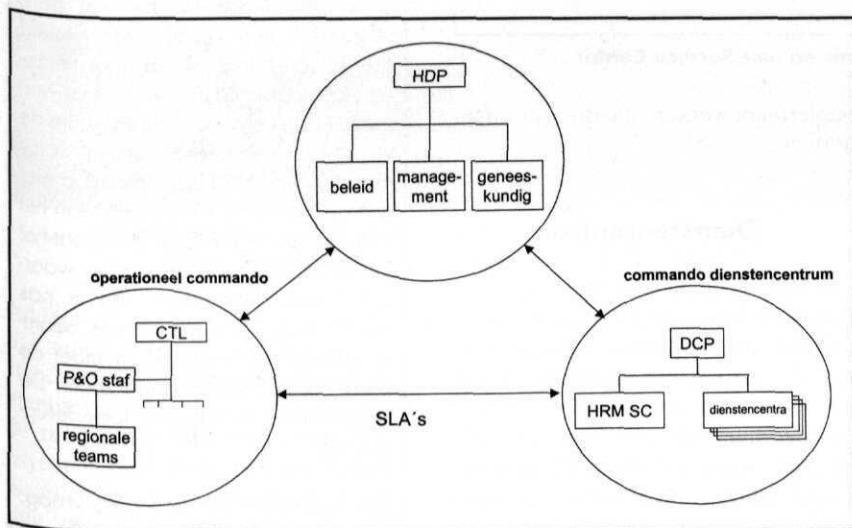
Het HRM Service Centrum is voor Defensie een geheel nieuw fenomeen. De kern wordt gevormd door het nieuwe geautomatiseerde P&O-informatiesysteem. Dit P&O-informatiesysteem bevat ten eerste een gemeenschappelijke basisadministratie die in 2004 gefaseerd bij de defensieonderdelen wordt ingevoerd. Daarnaast biedt het systeem faciliteiten voor medewerkers en management self-service.

In het nieuwe concept van zelfbediening zullen medewerkers, commandanten en P&O-functionarissen een aantal administratieve en registratieve werkzaamheden (bijvoorbeeld ziektemelding, verlofaanvraag en dienstreisdeclaraties) op een eenvoudige, geautomatiseerde wijze zelf afhandelen. Dus zonder tussenkomst van diverse – handmatige – handelingen van P&O-beheerders en administrateurs bij de verschillende onderdelen van de krijgsmachtdelen.

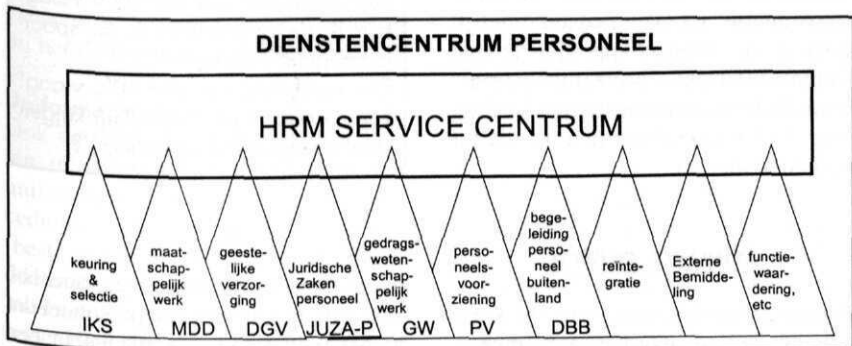
Informatiezuilen

Omdat niet iedere medewerker over een pc beschikt zullen zogenoemde informatiezuilen worden ingevoerd. Het HRM Service Centrum zal zorgdragen voor een digitale servicefaciliteit (frontoffice) en zal een professioneel call-center inrichten dat als servicepunt voor eenieder bereikbaar is via e-mail, fax of telefoon.

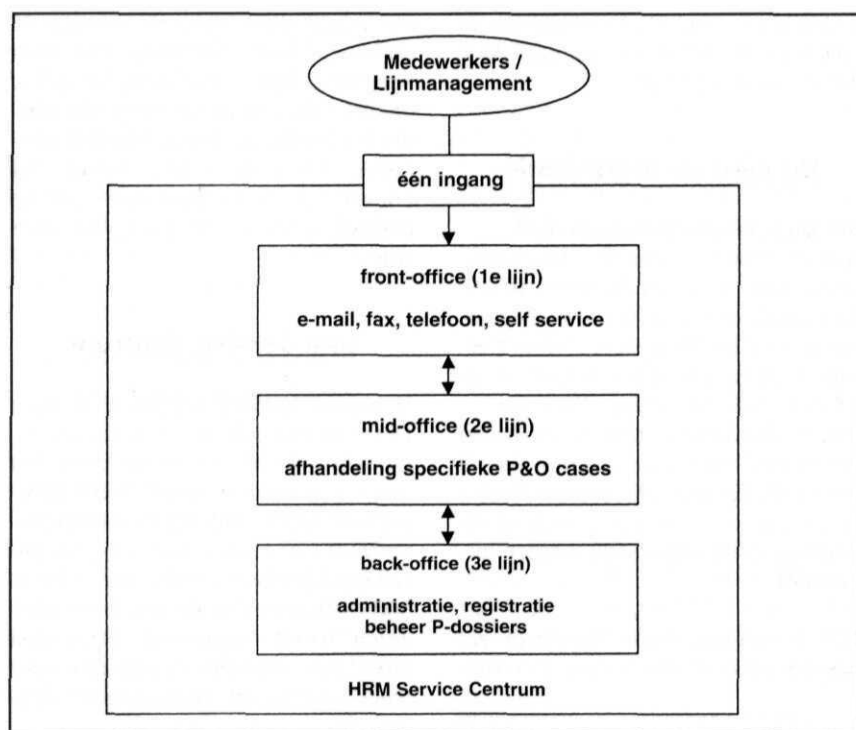
Ook zal het HRM Service Centrum zorgen voor de basisadministratie waarin de administratieve en registratieve transacties (back-office) inclusief de salarisbetalingen worden verwerkt (zie figuur 5).



Figuur 3: de toekomstige P&O-organisatie



Figuur 4: het Dienstencentrum Personeel



Figuur 5: de relatie tussen klant en HRM Service Center

Hierdoor is op termijn een drastische personeelsreductie mogelijk. Zal het aantal self-service faciliteiten in het begin beperkt zijn tot het raadplegen van de eigen persoonsgegevens, ziekmelden en verlof opgeven, in de periode 2005-2007 wordt het aantal mogelijkheden flink uitgebreid. Daarbij kan worden gedacht aan beoordelingen, functioneringsgesprekken, persoonlijke ontwikkelingsplannen, et cetera. Voorts stelt het HRM Service Centrum actuele informatie beschikbaar over de regelgeving, over de verschillende P&O-processen en over de werking van Peoplesoft. Op termijn kan het Service Centrum ook (management-)rapportages verzorgen, bijvoorbeeld een analyse van het ziekteverzuim voor een eenheid. Hierdoor kunnen veel van de huidige bureaucratische rapportages komen te vervallen.

In 2005 wordt de dan defensiebreed geïntegreerde salarisadministratie voor militairen en burgers in het HRM Service Centrum opgenomen. Beperkt het NSK zich nu tot het militaire personeel, vanaf 2005 zullen ook de

burgermedewerkers daarin zijn opgenomen.

Dienstencentra

Een belangrijk deel van de ondersteunende en beheeractiviteiten op P&O-gebied die nu worden uitgevoerd bij de defensieonderdelen, wordt gebundeld in aparte dienstencentra, in de literatuur ook wel aangeduid als 'shared capacities'. Feitelijk zien we in de huidige organisatie van DICO reeds dergelijke samenbundelingen op P&O-gebied, zoals keuring en selectie in het Instituut voor Keuring en Selectie (IKS), maatschappelijk werk in de Maatschappelijke Dienst Defensie (MDD) en geestelijke verzorging in de Dienst Geestelijke Verzorging (DGV), ook al noemen we die tot op heden niet zo.

Nieuwe centra

Nieuwe dienstencentra die op korte termijn zullen worden geformeerd, betreffen gedragswetenschappelijk

Wanneer P&O 2000+ volledig is geïmplementeerd zal dat consequenties hebben voor al het personeel: medewerkers, P&O-functionarissen en commandanten. Vragen van personeel en commandanten die vandaag nog rechtstreeks aan de P&O-functionaris worden gesteld, en vragen van P&O-functionarissen aan andere P&O'ers hoger in de organisatie, volgen straks een heel ander traject. De ervaring bij andere organisaties is dat circa 65% van de vragen die gesteld worden op digitale wijze kunnen worden beantwoord. Dat betreft immers eenvoudige en veelgestelde vragen waarvoor standaardantwoorden kunnen worden gegeven. In 25% van de gevallen betreft het wederom veelgestelde vragen die eenvoudig mondeling kunnen worden afgedaan. Dit gebeurt door een call-center. Iedereen die wel eens telefonisch een vraag heeft gesteld aan bijvoorbeeld zijn of haar verzekeringsmaatschappij, werd door een medewerker te woord gestaan die de vraag snel kon beantwoorden. Soms moest je worden doorverbonden met een behandelaar of specialist van het betreffende onderwerp. Dan gaat het om circa 10% van de vragen waarbij er een deskundige aan te pas moet komen. Soms is directe beantwoording niet mogelijk en moet de zaak nader worden onderzocht. De vragensteller wordt dan later teruggebeld.

Een voorbeeld van een 65% vraag: heb ik als deeltijdwerker recht op ouderschapsverlof?

Een voorbeeld van een 25% vraag: kan ik de afspraak voor de spaarloonregeling wijzigen?

Een voorbeeld van een 10% vraag: kan matroos X een vrijstelling krijgen voor een deel van opleiding Y?

onderzoek, juridische (personeels-) zaken en het beheer van personeel dat in het buitenland is geplaatst in een Defensie Bureau Buitenland.

Managementdevelopment

Managementdevelopment voor militairen en burgerpersoneel vindt thans nog plaats bij de verschillende krijgsmacht-delen en bij de Centrale Organisatie. Besloten is managementdevelopment in de nabije toekomst voor heel Defensie door één centraal bureau te laten uitvoeren.

Dit bureau, dat rechtstreeks onder de secretaris-generaal wordt geplaatst, zal het MD-personeel vanaf de rang van luitenant-kolonel/schaal 13 beheren. Het spreekt voor zich dat hierdoor afstemmingsproblemen verdwijnen en er betere voorwaarden aanwezig zijn voor de gewenste uitwisseling van MD-personeel tussen de verschillende defensieonderdelen. De commandanten van de operationele commando's vervullen vanzelfsprekend een belangrijke adviesrol voor het personeel dat tot hun krijgsmacht-deel behoort.

Hoofddirectie Personeelsbeleid

Alle personele P&O beleidsprocessen worden in lijn met de bestuursvernieuwing bij Defensie geconcentreerd in een nieuwe Hoofddirectie Personeelsbeleid (HDP). De samenvoeging van de DGM en de DGP tot een DGP&M hoort dan tot het verleden. De HDP wordt begin 2004 opgericht.

Vanaf dat moment zal het personeelsbeleid nog uitsluitend op het kerndepartement tot stand worden gebracht en is er dus geen beleids capaciteit meer aanwezig op het niveau van het defensieonderdeel.

De HDP zal, zo nodig samen met de defensieonderdelen, voorlopig de 'vraagbaakfunctie' ten behoeve van de decentrale P&O-diensten op zich nemen – tot het moment dat deze

⁴ De indeling en clustering van dienstencentra hangen af van de te kiezen structuur van het Commando Dienstencentra, die op het moment dat dit artikel werd afgerond nog onderwerp van discussie was.



'Verjonging van het personeelsbestand mag niet uit het oog worden verloren' (Foto: Mediacentrum KL; collectie IMG/KL)

Andere capaciteiten die de komende tijd zullen worden gebundeld in dienstencentra betreffen: personeelsvoorziening, aspecten van personeelszorg, de reïntegratie van personeel, Arbo, psychologische hulpverlening, functie-waardering en de externe bemiddeling of uitplaatsing van personeel. Naar verwachting zullen loopbaan- en managementopleidingen eveneens organisatorisch worden ondergebracht bij het dienstencentrum Personeel.⁴

Uniforme werkwijzen

Ook de samenvoeging van capaciteiten in dienstencentra noodzaakt tot uniformering van werkwijzen en procedures. Dat gebeurt op basis van 'best practices'. Dat is niet alleen doelmatiger, maar kan bovendien tot kwaliteitsverbetering leiden. Voor een ander deel van de ondersteunende en beheeractiviteiten is het niet wense-

lijk of zinvol deze samen te voegen; deze worden ondergebracht bij de operationele commando's.

De belangrijkste klanten van een dienstencentrum zijn de operationele commando's die diensten of producten afnemen. De contacten met de dienstencentra geschieden door tussenkomst van het HRM Service Centrum ('account management'). Voor alle klanten geldt een 'één ingang principe'. Hierdoor kunnen eenvoudige vragen worden afgehandeld door medewerkers van de helpdesk.

Specialisten binnen de dienstencentra kunnen zich zo (net zoals de specialisten binnen de tweedelijns-ondersteuning in het HRM Service Centrum) concentreren op specialistische dienstverlening van hogere toegevoegde waarde.

taak wordt overgenomen door het HRM Service Centrum.

Uitgangspunten

Het bereiken van de beoogde wijzigingen en verbeteringen maakt het wenselijk dat het totale personele veld gericht en eenvormig wordt aangestuurd en dat de uitvoering wordt gecontroleerd, anders bestaat het gevaar van een 'alleingang' van krijgsmacht delen en afstemmingsproblemen. Uitgangspunt is immers één geharmoniseerd en samenhangend P&O-proces. Dat betekent dat er niet langer sprake zal zijn van de huidige overlegcultuur; doelstellingen en normen zullen in de toekomst meer directief worden verstrekt.

Dat stelt overigens hoge eisen aan de kwaliteit van het beleid. De beleids-cyclus zal nauwgezet moeten worden doorlopen. Een goed contact met het lijnmanagement, begrip en kennis van de uitvoering en zorgvuldige afstemming over de wenselijkheid en haalbaarheid zijn daarbij essentieel. Waar nodig zal voor de uitvoering een bijbehorend instrumentarium worden ontwikkeld. Met name in de transitiefase van de herinrichting van de personele functie is eenduidigheid van opvatting van belang: op P&O-gebied moet binnen heel Defensie één taal worden gesproken.

Bij de inrichting van de HDP wordt ook rekening gehouden met het defensiebrede streven beter toe te zien op de uitvoering en de realisatie van het beleid. Het voeren van een adequate regie en control op de uitvoering is noodzakelijk. De concernstaf zal voor wat betreft het gehele personeelsveld immers volledig 'in control' moeten zijn.

Drie hoofdtaken

De nieuwe HDP krijgt, gelet op het voorgaande, grofweg drie hoofdtaken uit voeren:

- het ontwikkelen van en vormgeven aan het personeelsbeleid, met inbegrip van militaire gezondheidszorg, voor de gehele defensieorganisatie;

De prestatie van de P&O functie zal continu worden gemeten door middel van standaard prestatie maatstaven en daarvan afgeleide prestatie-indicatoren.

Voor het Dienstencentrum Personeel kunnen de volgende prestatie maatstaven dienen:

- Volledigheid van het diensten- en productenaanbod
- De tijdigheid van de dienstverlening
- De kwaliteit van de dienstverlening en de producten
- De snelheid van de afhandeling van casus en vragen

Voor de Hoofddirectie Personeelsbeleid kan worden gedacht aan de volgende prestatie maatstaven:

- De toepasbaarheid van het beleid
- De eenduidigheid van het beleid
- De actualiteit van het beleid
- Het innovatief gehalte van het beleid

Maatstaven voor de P&O staf van de operationele eenheden en de P&O adviseurs:

- Succesvolle ondersteuning van de bedrijfsvoering
- De kwaliteit van het advies
- De snelheid van afhandeling
- De Strategische waarde van het advies voor de commandant

- de aansturing en bewaking van de kwaliteit van de personele organisatie en de verbetering en borging van de kwaliteit van de uitvoering van de personele functie bij Defensie;
- het voeren van regie en management-control op personeelsgebied.

Deze hoofdtaken vormen de grondslag voor de organisatie van de HDP. De hoofddirectie zal bestaan uit drie directies. Ten eerste een directie voor het personeelsbeleid, waarin alle beleidsmatige taken zoals die thans binnen de twee directies van DGPM en binnen de staven van de defensieonderdelen worden uitgevoerd, worden belegd.

Voorts een directie voor het beleid rond de militaire gezondheidszorg. In deze directie worden de geneeskundige beleidstaken geconcentreerd die nu plaatsvinden bij de staf MGFB en de staven van de krijgsmacht delen.

Ten slotte een directie voor het personeelsmanagement binnen Defensie. Deze laatste directie voert nieuwe taken uit. Reden om daar iets uitvoeriger bij stil te staan.

Directie Personeelsmanagement

De komende tijd zal de Directie Personeelsmanagement ook de herinrichting van de personele functie regisseren. De Directie Personeelsmanagement is verantwoordelijk voor de aansturing en kwaliteitsbewaking van de personele organisatie en voor de verbetering en borging van de kwaliteit van de uitvoering van de personele functie bij Defensie.

Een belangrijk aandachtspunt in dit kader is de personeelszorg. Door de nieuwe directie zal een kwaliteitsbewakingssysteem worden ontwikkeld. Voorts zullen voor de hele P&O-organisatie prestatie maatstaven en -indicatoren worden ontwikkeld.

De directie is tijdens de omvorming van de personele functie bij Defensie tevens belast met de aansturing van de reorganisatie en het vormgeven aan het belangrijke veranderingsproces. Dit zal geschieden in nauwe samenwerking met de algemeen project-leider P&O 2000+. Gezien de nauwe relatie van de herinrichting met het project P&O 2000+, wordt de project-

organisatie P&O 2000+ organisatorisch in de Directie Personeelsmanagement ondergebracht.

De directie zal, mede gelet op alle lopende reorganisaties, de eerste tijd een overwegend projectmatig karakter hebben. Het werkveld bevat veel nieuwe onderwerpen. Gaandeweg zal de definitieve organisatie zich moeten uitkristalliseren en zal blijken welke structurele taken overblijven.

Tot zover het beleid op het niveau van de bestuursstaf. In de volgende paragrafen staat de inrichting van de P&O-functie bij de operationele commando's centraal.

P&O-staf operationele commando's

Het personeelsbeheer blijft voor wat betreft de uitvoering een verantwoordelijkheid van de uitvoerende eenheden. P&O wordt meer dan ooit een lijnverantwoordelijkheid. Het lijnmanagement wordt hiertoe ondersteund door professionele P&O-mensen (generalisten). Zoals vermeld, worden de meeste beheeractiviteiten samengebundeld in het Dienstencentrum Personeel.

Een beperkt aantal beheeractiviteiten wordt evenwel centraal ondergebracht op het niveau van de operationele

commando's, zoals Commandant Zeemacht Nederland in Den Helder, Commandant Operationeel Commando KL in Apeldoorn, Commandant Tactische Luchtstrijdkrachten en de bevelhebber Koninklijke Marechaussee in Den Haag.

Bepalend voor de beantwoording van de vraag welke beheeractiviteiten in de staf van deze commandanten thuis horen, is de nauwe relatie met het operationele product, of de vereiste nauwe betrokkenheid van de commandant bij het proces in kwestie. Het beheer van ál het militair personeel dat behoort tot een krijgsmachdeel gebeurt voor wat betreft de loopbaan en de functietoewijzing door de operationele commandant. Hij heeft hebben een lever- (en terugname)plicht voor de vulling van zijn deel van de militaire functies bij de bestuursstaf en het Commando Dienstencentra.

Dat houdt in dat de P&O-staf de volgende taken moet kunnen uitvoeren: personeelsplanning, met inbegrip van het voeren van de regie over de personeelsketen (afstemming deelstappen in de processen in-, door-, en uitstroom), formatievaststelling (met inbegrip van vooralsnog ook functiewaardering), functietoewijzing en loopbaanbegeleiding. Deze taken worden uitgevoerd door een P&O-staf van beperkte omvang, die vol-

gens een vast sjabloon wordt ingericht op basis van standaardrollen en functies.

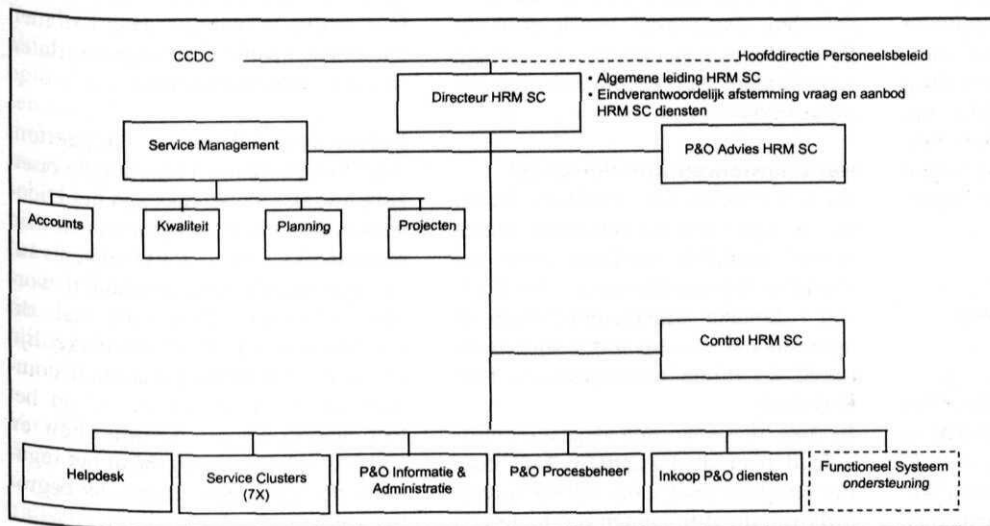
P&O-adviesteams

Commandanten en lijnchefs worden ondersteund door regionale P&O-adviesteams die rechtstreeks vallen onder de P&O-staf van de operationele commando's. Daarmee wordt de integrale verantwoordelijkheid van de commandant geen geweld aangedaan. Hij kan voor zijn oordeels- en besluitvorming te allen tijde een beroep doen op vaste, professionele adviseurs.

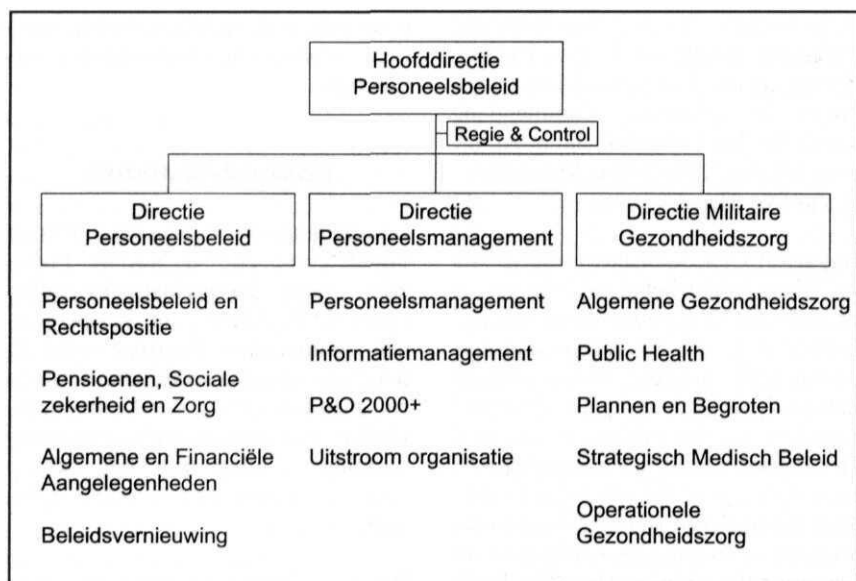
Het kan alleen voorkomen dat deze P&O-adviseurs ook andere commandanten in de regio van advies dienen. De regio-indeling hangt af van de situatie per krijgsmachdeel. Het aantal P&O-adviseurs hangt af van de hoeveelheid te bedienen medewerkers per regio. Voor wat betreft de P&O-adviesteams worden strikte eisen gesteld als het gaat om vereiste competenties en opleidingen. Daarmee wordt de kwaliteit geborgd.

Het zwaartepunt van de werkzaamheden van deze P&O-adviesteams verschuift – zoals genoemd – de komende jaren in vergelijking met de huidige P&O-diensten van overwegend administratieve en transactie-taken naar prestatieverbetering (de organisatie beter laten functioneren) en advisering van het personeel en het lijnmanagement over essentiële P&O-onderwerpen, zoals vullings- en opvolgingsvraagstukken, organisatieveranderingen, integriteits-, gender- en minderhedenvraagstukken.

Verder assisteert het P&O-adviesteam bij functiematching (selectie in het kader van de functietoewijzing), loopbaanbegeleiding, opleidingen en



Figuur 6: een mogelijke organisatie van het HRM Service Centrum



Figuur 7: de Hoofddirectie Personeelsbeleid

is het procesbegeleider bij beoordelingen. Deze verschuiving verloopt parallel met de invoer van self-service faciliteiten vanuit P&O 2000+.

De verschuiving van taken veronderstelt andere competenties van P&O'ers, maar ook van het lijnmanagement en de individuele medewerker. De P&O'ers zullen op hun gebied generalisten moeten zijn die van alle markten thuis zijn. Zij zullen, anders dan nu vaak het geval is, langere tijd in het P&O-gebied werkzaam blijven en speciale loopbaantrajecten volgen. In de professionaliseringstrajecten voor commandanten en P&O-functionarissen zal veel aandacht worden besteed aan opleiding en training. Gezien de invoering van self-service faciliteiten worden ook activiteiten ontplooid om het eigen initiatief van het personeel te bevorderen.

Sturing in de nieuwe situatie

In deze bijdrage zijn de verschillende bouwstenen tot nu toe separaat aan de orde geweest. De vraag is nu wat de samenhang is tussen de verschillende elementen en welke sturingsprincipes daarbij worden gehanteerd. P&O bij

de operationele eenheden (door P&O staf en adviesteams, medewerkers en commandanten), bij het Dienstencentrum Personeel en bij de HDP vormen een dynamisch P&O-geheel.

Dit wordt onder meer expliciet gemaakt door alle klant-leverancierrelaties zo veel als mogelijk te voorzien van dienstverleningsovereenkomsten of Service Level Agreements (SLA's). De HDP voert de regie en control over alle P&O-aspecten op alle niveaus in de organisatie. Vanuit het Dienstencentrum Personeel worden centraal standaarddiensten aangeboden. Decentraal wordt door de P&O-functie maatwerk en advies aangeboden aan commandanten en medewerkers.

Het Dienstencentrum Personeel

In de behoefte aan P&O-producten bij de operationele eenheden wordt zoveel mogelijk voorzien door het Dienstencentrum Personeel. De P&O staf ('demand management') van de operationele commando's sluit hier toe SLA's af met het Dienstencentrum Personeel.

In deze SLA's worden afspraken vastgelegd over de kwantiteit, kwaliteit, tijd en (daar waar mogelijk en zinvol) prijs van de af te nemen producten en diensten.

Hoewel sprake is van gedwongen winkelnering wordt de klant-leverancierverhouding bedrijfsmatig 'gezond' gehouden door het zo veel als mogelijk hanteren van het vraag- en prijsmechanisme. Door budgetten beschikbaar te stellen geeft de bestuursstaf (CDS) commandanten de mogelijkheden om producten en diensten in te kopen. Door beleidsdoelstellingen te formuleren stelt de bestuursstaf eisen waaraan operationele commandanten moeten voldoen.

Een voorbeeld hiervan is het streefpercentage vrouwen in de organisatie. De commandant zal dit streefpercentage onder meer kunnen bereiken door specifieke eisen neer te leggen bij het Dienstencentrum Personeel (in dit geval het Dienstencentrum Personeelsvoorziening).

De bestuursstaf

De HDP (de bestuursstaf) kan randvoorwaarden opleggen en functionele eisen stellen aan het Dienstencentrum Personeel. Dit betreft bijvoorbeeld de samenstelling van het productenaanbod en de kwaliteit van de betreffende producten.

Een voorbeeld hiervan is de personeelszorg die Defensie wil bieden aan personeel dat heeft deelgenomen aan een crisisbeheersingsoperatie. Een ander voorbeeld betreft de Dienst Geestelijke Verzorging. Hier kan men het dienstenaanbod moeilijk overlaten aan het marktmechanisme.

Beleidsdoelstellingen, budgetten, randvoorwaarden en functionele eisen zullen vaak rechtstreeks aan het Dienstencentrum Personeel of via de lijn rechtstreeks aan (de P&O-staven van) de operationele commandanten worden verstrekt. Standaard zal dit plaatsvinden in de hiërarchieke lijn tussen de CDS en de operationele commandanten, en tussen de SG en het Commando Dienstencentra. Eén en ander wordt dan geregeld in het reguliere beleids-, plannings- en begrotingsproces.

Drie fasen

De herinrichting van de personele functie bij Defensie kent drie fasen. In de eerste fase wordt de personele basisadministratie gerealiseerd. Dat gebeurt eerst in april 2004 bij de luchtmacht, de CO en DICO, later dat jaar gevolgd door de overige defensieonderdelen. Fase 2 betreft de herstructurering van de P&O-organisatie. Daarbij zullen vaste standaarden worden gehanteerd en worden gemeenschappelijke voorzieningen ingericht. Ook de salarisadministratie voor burger- en militair personeel wordt dan geïntegreerd en gekoppeld aan P&O 2000+. In fase 3 wordt de professionele dienstverlening uitgebreid: extra self-service voorzieningen worden ingevoerd en nieuwe toepassingen doen dan hun intrede, zoals competentie management, e-Recruitment en e-Learning. In 2007 moet het nieuwe 'P&O-huis' er staan.

Centraal of decentraal?

Eind jaren tachtig heeft het bedrijfsleven en ook de overheid een decentralisatiegolf meegemaakt. Dat heeft geleid tot de keus voor integraal management, met de nadruk op de klant of het operationele product – en daarmee soms eenzijdig op effectiviteit. Het management werd slagvaardiger ten koste van de staf.

De decentralisatie heeft echter niet altijd geleid tot de meest doelmatige oplossingen. Centralistische tendensen, waarbij doelmatigheid en bundeling van schaarse capaciteiten voorop staan, waren naar de achtergrond verschoven. Nu zien we een beweging naar een nieuw evenwicht. We zien in het bedrijfsleven een ontwikkeling naar de invoering van shared services om de kosten te reduceren en optimaal gebruik te maken van wat ICT vandaag de dag kan bieden.

Verworvenheden en voordelen van decentralisatie blijven, maar tegelijkertijd worden de voordelen van centralisatie en integratie ingevuld. ICT maakt dit mogelijk. Geen terugkeer



'Evenwichtige personeelsopbouw' (Foto: Mediacentrum KL; collectie IMG/KL)

dus naar grote centrale stafafdelingen op afstand, maar invoering van resultaatgerichte en servicegerichte shared services, waarbij schaarse capaciteit wordt gebundeld en schaalvoordelen kunnen worden bereikt.

Niet uniek

Defensie kiest voor het shared service center-concept om het personele functiegebied in kwantitatief opzicht fors te verminderen en kwalitatief flink te verbeteren. Wat is begonnen als een project voor de invoering van een nieuw P&O-informatiesysteem, heeft zich ontwikkeld tot een complex reorganisatietraject dat de hele P&O-functie omvat.

Defensie is daarmee overigens niet geheel uniek. Een aantal grote commerciële organisaties is haar voorgaan. Maar ook de sector Rijk is onder leiding van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties op dit moment bezig een shared service center HRM te ontwikkelen dat naar verwachting vanaf 2006 producten zal leveren aan alle ministeries en een aantal overheidsdiensten.

Reorganisatie Haagse staven

De complexiteit van de herinrichting van het P&O-functiegebied bij Defensie wordt beïnvloed door de ingrijpende reorganisatie van de Haagse staven, waarbij onder meer de directies Personeel, die nu op P&O-terrein een sleutelrol vervullen, op termijn in hun geheel verdwijnen. De komende

jaren wordt de P&O-functie bij Defensie slimmer en slanker georganiseerd. Werkzaamheden, processen en functies worden maximaal gestandaardiseerd.

De uitdaging voor eenieder die is betrokken bij de herinrichting van het P&O-veld, is te laten zien dat de P&O-functie toegevoegde waarde heeft voor Defensie. Het P&O-werk zal moeten verbeteren, tegen aanzienlijk lagere kosten. De P&O-functie zal dit de komende jaren zelf actief moeten aantonen.

Tot slot een relativering

Eén ding lijkt zeker: de toekomstige P&O-organisatie bij Defensie zal er niet precies uitzien zoals dit artikel beschrijft. Het is wel de gekozen koers waar naartoe wordt gewerkt. De weg tot 2007 is echter nog lang. De werkelijke invulling zal afhankelijk zijn van wijzigingen in de omstandigheden, condities en niet in de laatste plaats van nieuwe inzichten.

Soms moeten compromissen worden gesloten of moet water in de wijn worden gedaan, want de personele functie moet vooral in de komende moeilijke jaren van reorganisaties en reducties goed blijven functioneren. Het reorganiseren van de personele functie gelijktijdig met de reorganisatie van de organisatie als geheel is immers vol risico's. ■

Vertraging in Liberia

L. Polman

Ik reis al jaren door Afrika, en nooit eerder maakte ik mee dat een vertraging van 15 minuten er iets toe deed. Maar deze 26-ste januari, aan boord van de MS Rotterdam, dat voor de kust van Liberia een bijdrage levert aan de VN-vredesmissie UNMIL, is het zelfs een over de intercom voorgedragen dienstmededeling: de Nederlandse ministers van Defensie en Ontwikkelings-samenwerking zullen een kwartier later dan gepland landen op de Hr Ms Rotterdam.

In Afrika is iedereen altijd later dan gepland. Als er al een planning is, tenminste. Een halve dag te laat is heel gewoon, een hele dag zeer aanvaardbaar, en van de bijna twee dagen vertraging die ik opliep op weg naar Monrovia vanaf de Sierraaleonse hoofdstad Freetown, keek ik ook niet op.

De bus taxi waarin ik reisde ging stuk, en nog een keer, en nog een keer, de kapitein van het pontje dat ons de Sewa-rivier moest overzetten was onvindbaar, en tijdens een workshop ergens onder een mangoboom moesten we door een stokoude monteur handmatig twee banden laten plakken.

Toen ik eindelijk de grens met Liberia bereikte, in het dorp Waterside, was het na zessen en al sluitingstijd geweest. Naast de slagboom stond een vriendelijk, zij het kleverig hotelletje. Ik was de enige gast en kreeg een emmer water om het stof van de reis uit mijn oren te spoelen. 's Avonds heb ik met heel Waterside naar een voetbalwedstrijd gekeken op de satelliet-tv van de burgemeester.

's Ochtend meteen wéér vertraging. In Liberia stonden rebellen van het LURD me op te wachten. Het is altijd weer lachen en huilen tegelijkertijd, die Afrikaanse rebel-boys met hun machinegeweren en kogelsjerp en om hun nekken. Ze omsingelen je bij hun wegvsperringen, woeden-

de blikken in hun ogen. De sfeer is dreigend en verwarring heerst, want rebellen zijn het om een of andere reden altijd oneens over wat ze met de passagiers zullen doen als ze een auto eenmaal tot stoppen hebben gedwongen.

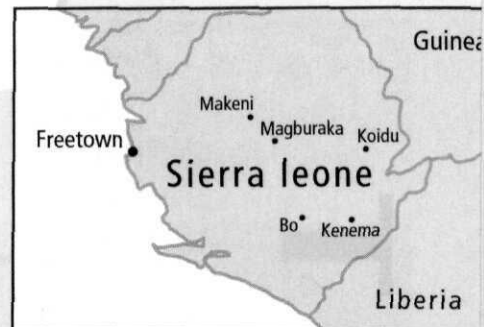
En wat blijken ze van me te willen, als ik eindelijk versta wat ze door en over elkaar heen schreeuwen? Ze willen omgerekend 1 euro 30 van me.

Ik pingel af tot 1 euro 10 en dan nóg zijn ze de koning te rijk. Triumfantelijk zwaaien ze met de biljetten. 'Hihaaaa!' gillen ze erbij.

Die 1 euro 10 moeten ze met z'n vijftien delen. Over goedkope oorlogjes gesproken.

Na nog een kokende radiator en nog een lekke band stuiten we op een roadblock van Pakistaanse blauwhelmen. Monrovia moet nu vlakbij zijn: daar staat het UNMIL-hoofdkwartier.

De VN zal de Liberiaanse rebellen verslaan zoals ze ze verslagen hebben in Sierra Leone. Ook in Liberia worden de boys niet geprovoceerd door ze snel en 'respectloos' opzij te vegen. Ze worden langzaam maar zeker gemarginaliseerd. Het heeft de VN ruim twee jaar onderhandelen gekost om heel Sierra Leone uit de klauwen van de rebellen los te peuten. In ruil voor steeds weer wat metertjes rebellen-territorium, kwamen er hulp en baantjes voor de boys. En zo schoof de VN lang-



zaam maar zeker dieper de binnenlanden in, tot er voor rebellen nergens geen ruimte meer was. Geduld is een schone zaak in Afrika.

Anderhalve mijl uit de kust van Monrovia ligt de Hr Ms Rotterdam. Nog wel: medio februari vaart het schip alweer terug naar Den Helder. Drie maandjes heeft de uitzending dan geduurd.

Onbetwist geldt de redding van een boot vol Liberiaanse vluchtelingen als het hoogtepunt van de missie. Het was december. Op een wrakke schuit waren die Liberianen vanuit Ivoorkust op weg terug naar huis. De motor hield er mee op en dagenlang dobberden ze stuurloos rond. Tot de Nederlanders te hulp kwamen.

Vluchtelingen werden aan boord van de Hr Ms Rotterdam gehesen. En hun bagage. Er zat een man tussen die een motorfiets bij zich had. Daarmee wilde hij in Monrovia als koerier zijn brood gaan verdienen. 'Zonder mijn motor ga ik niet met jullie mee,' zei hij. De Nederlanders begrepen dat wel. De motor werd ook opgehesen.

Het werd een feest. Er was limonade voor iedereen, voor de kinderen kwamen overal kleurplaten vandaan, iemand rukte de video 'Finding Nemo' uit een kast. Tussen de vluchtelingen bevond zich een dominee. Die organiseerde een

eredienst. De mensen trommelen, dansten, zongen en vierden het leven. Uit de kombuis kwamen ketels rijst, tjap tjoi, bamiblokken en patat, met currysaus, ketchup en mayo. De gasten stapelden van alles wat op één bord en er was koffiemelk om het feestmaal mee weg te spoelen. Afrikanen vinden koffiemelk lekker. Alles ging schoon op. De volgende dag hebben de Nederlanders de vluchtelingen in Monrovia aan land gezet.

's Avonds mag commandant Ort graag naar Monrovia kijken, anderhalve mijl verderop. 'Het was daar duister toen wij kwamen. Nu branden iedere avond meer lichten. Dat is vooruitgang en daar hebben wij aan bijgedragen.'

Aan de grens zijn er ook ontwikkelingen, merk ik op weg terug naar Freetown. Het LURD heeft z'n tarieven opgeschroefd. Ik mag het land pas uit als ik 1 euro 50 heb gedokt. Rib uit mijn lijf.

'In Afrika komt altijd alles goed als je maar geduld hebt,' zegt de kapitein van het pontje over de Sewa. Hij trekt ons aan een touw naar de overkant, met wind tegen, tergend langzaam. Aan de overkant klauter ik aan wal en help de bus weer op gang te duwen. Tegen de tijd dat ik Freetown weer binnentuf, zijn de Nederlandse ministers allang weer terug in Den Haag, zie ik op een printje van hun schema.

BERICHT UIT AFRIKA

'Two-can-rule'

drs. F. Matser – kolonel van de militair psychologische en sociologische dienst

De avond was nog jong maar de mess was al zo goed als leeg. Aan de bar zat slechts één man, in een vaal verkleurd gevechtspak. Ik was blij dat ik m'n nieuwe DT had thuisgelaten. Vanuit z'n ooghoeken keek hij me nieuwsgierig aan. Met een routineus gebaar bracht hij een biertje naar zijn lippen. Vijf seconden later restte er slechts een dun laagje schuim op de bodem van het glas. Hij zuchtte luidruchtig. Met een kennelijk veel beproefde hoofdknik nodigde hij de barman uit het glas weer te vullen.

Zijn linkerwenkbrauw schoot kort omhoog voor een onmiskenbaar gebaar: of ik ook wat bliefde? Als een volleerd grootmeester in de mime geleidde hij mijn acceptatie door naar de barman. Een korte blik op het glas was genoeg om het soort consumptie te bevestigen. De barman tapte nog twee biertjes bij. Ik ging wat onwennig zitten op één van de tien lege barkrukken, die hij mij met een gul gebaar aanbod.

'Op dienstreis?' sprak hij aftastend. Als je iemand bier aanbiedt heb je tenslotte ook recht op een gesprek. Hij leek mijn bevestiging echter nauwelijks nodig te hebben, want voor ik kon knikken sprak hij verklarend: 'Dat vlekkenpak past niet bij je gezicht, veel te weinig gewassen en die zwarte sterren dragen we hier al lang niet meer.' Hij knikte vol begrip. 'Den Haag zeker?' Mijn bevestiging scheen hem niet te verbazen. De barman plaatste zorgvuldig de twee nieuwe biertjes op evenzoveel bierviltjes. Mijn gesprekspartner keek me bedachtzaam aan en ging er eens goed voor zitten.

'Vergaderen?' het was nauwelijks mogelijk om meer minachting in één woord te leggen. Kort legde ik het doel van mijn bezoek uit. Hij luisterde aandachtig terwijl zijn ogen op mijn gezicht bleven rusten. 'Dus jullie komen luisteren naar de problemen hier in Seedorf!' Hij schudde meewarig het hoofd. 'Dat iedereen hier 's avonds naar huis gaat en in het weekend naar Nederland, dat zijn de problemen. Niemand om 's avonds een biertje mee te drinken. Nou ja, stafneuzen uit Den Haag op dienstreis', lachte hij ontwapenend. 'Hier zijn we daar allemaal nog niet mee bezig hoor. Opheffen en terugkeren. Het werk gaat voor. Eerst nog even vier maanden naar Irak.'

Er viel een korte stilte. Na enkele ogenblikken schoof er toch een bedachtzame trek rond zijn mondhoeken. 'Nou ja, Heike maakt zich wel zorgen natuurlijk. Dat we terug moeten naar Nederland en zo. Ze spreekt prima Nederlands hoor, daar niet van. Maar haar ouders hè. Die wonen hier om de hoek in Selsingen. Da's toch een eind weg van Oirschot of Havelte. Dan kunnen ze niet meer op Roy passen. Maar ach, we vinden wel een andere oppas.'

Nu hij uitgesproken was begon hij voorzichtig aan het tweede biertje, aarzelde halverwege, en plaatste het halfvolle glas weer op de bar. Ik vroeg me af hoe lang hij in dit tempo kon doorgaan. 'Ik ben wel blij dat we eens naar iets anders dan Bosnië of Kosovo gaan. Daar heb ik het nu wel zo'n beetje gezien. Zes maanden licht arrest tegen betaling. Ik zou eerst meegaan naar Eritrea, had m'n zwager

geregeld, maar dat ging op het laatste moment niet door. Stond ik al met m'n hele hebben en houwen in Eindhoven op het vliegveld. Moest ik even naar Apeldoorn bellen.' Hij glimlachte om z'n eigen grapje. 'Nou dan weet je het wel. Balen! Zat ik ineens weer thuis bij Heike. Niet dat ik niet blij was, of zij... integendeel, maar toch, je stelt jezelf erop in hè. Maar de Tweede Kamer heeft nu 'ja' gezegd zegt de overste, dus Irak zal wel doorgaan.' Hij leek tevreden met deze triomf van onze parlementaire democratie.

Hij keek me aan, vroeg of ik ook uitgezonden was, en lachte om het antwoord. 'Sarajevo! Het grootste gevaar daar is de eetzaal. Tien soorten vlees, vijf soorten vis en acht soorten pudding met slagroom toe.' Hij keek nu weer bedachtzaam voor zich uit en luisterde naar mijn voorzichtige tegenwerpingen. 'Ja, ja, van huis is van huis, dat is ook zo.' Hij zag dat ik me door de gesprekswending niet op m'n gemak voelde en veranderde met een bruggetje moeiteloos van thema: 'Het eten zal in Irak wel tegenvallen in vergelijking met Sarajevo, maar onze kok weet er meestal toch wel wat moois van te maken. Prima jongens die koks, net als die genisten trouwens, die iedere keer weer voor goed sanitair en slaappleatsen zorgden', hij sprak nu met oprecht gemeende waardering. 'Ze doen het niet gek daar, die mariniers. Pakken het een stuk slimmer aan dan die Amerikanen. En een Limburgse Jager doet daar natuurlijk niet voor onder. Weet je dat de meeste Limburgse Jagers uit Drente komen?' Ik wist het niet. 'Is beter te berijden hè, Drente-Seedorf.' Hij zat nu op z'n praat-

stoel. 'M'n zwager, je weet wel, die van Eritrea, die zit nu in Irak. Hij is marinier. Heeft tien jaar bij de koudweercompagnie gezeten. En ik op familiefeestjes maar grapjes maken over 'de kouwe kant'. Ieder jaar vijf maanden in Schotland en Noorwegen, m'n zus werd er gek van. Hij kan wel skiën als een speer. Nou loopt hij daar te zweten bij 50 graden in de schaduw in As Samawah of zo. Had-ie ook geen rekening mee gehouden vorig jaar. Maar ach, dat is toch ook het leukste van ons werk als militair. Afwisseling.'

Met een traag gebaar drinkt hij zijn bierglas leeg. Als ik vraag of ik hem ook een biertje mag aanbieden, schudt hij vastberaden zijn hoofd. 'Bedankt, ik moet zo nog naar huis rijden. Bovendien drink ik nooit meer dan twee biertjes. Two-can-rule hè... train as you fight!' Hij staat op en verlaat met vaste tred de verlaten mess.

Ik kijk hem na door het raam. Hij stapt in een kleine middenklasser en rijdt langzaam weg. Hij zal het wel redden, denk ik, 'In As Samawah volgende maand... en over een paar jaar in Nederland.' Gelukkig zijn er niet overal problemen. ■

BOEKEN bespreking



Mijn dubbel spoor

Door Justus E. Marchand, 312 blz., zwart/wit geïll. Uitgeverij Schoonderbeek, Laren 1999.

ISBN 90 6101 010 1

€ 17,20

Na zijn tachtigste verjaardag is de auteur pas in staat zijn verhaal te schrijven. Een verhaal van een man, op de drempel van het jaar 2000, wiens leven vrijwel de gehele twintigste eeuw beslaat. Zelf schrijft de auteur in een beschouwing over het tijdvak 14 juli 1942 – 26 april 1945:

Ik heb getracht de lezer een open en eerlijk beeld te geven van mijn ervaringen en gedachten in deze voor ons Europese joden nog steeds onverwerkte periode. Ik heb het gevoel, dat ik nu eindelijk, vijftig jaar na de bevrijding, de obsessies, de nachtmerries, de onmogelijkheid om met de Duitsers, zelfs van een jongere generatie, te kun-

nen spreken, tot een leefbaar minimum heb kunnen terugbrengen.

Maar toch: als ik een wildvreemde ontmoet met een zelfde verleden, duurt het geen twee minuten of we zitten weer in de geestelijke modder van de herinnering. Want het gebeurde voor ons allen gisteren, niet eergisteren. Nog steeds zit ik – ook in mijn eigen huis – met de rug naar de muur voor het gevoel van veiligheid, en mijn blik in de richting van de deur. Nog steeds staan mijn schoenen klaar naast mijn bed om, zo nodig, te kunnen vluchten. Zijn die krassen in mijn spiegel dan toch dieper dan ik zelf weet?

In tien hoofdstukken beschrijft de auteur zijn leven, een leven dat hij vergelijkt met een treinreis. Ondanks dat de schrijver van treinreizen houdt, zijn het de onvrijwillige treinreizen die bepalend waren voor het verloop van zijn leven. Acht van de tien hoofdstukken hebben dan ook een titel gekregen die te maken heeft met een treinreis. Een uitzondering hierop vormt hoofdstuk 8, een hoofdstuk dat geschreven is door Hetty, de echtgenote van de schrijver. Zij beschrijft daarin haar eigen wederwaardigheden vanaf het moment dat Justus gearresteerd is (september 1943) tot zijn terugkeer uit Duits gevangenschap in augustus 1945.

Biografische gegevens

Justus E. Marchand werd in 1914 in Amsterdam geboren in een joodse familie met hugenoten in de voorouders. Zijn familie maakte deel uit van de gegoede middenstand. In zijn jeugd wordt hij lid van een Zionistische jeugdgroep ter voorbereiding op een leven in Palestina. Om zijn latere diensttijd te bekorten werd hij op zestienjarige leeftijd lid van de 'kaderlandstorm'. Deze periode heeft hem gevoel voor discipline en militair bewustzijn opgeleverd.

Uiteindelijk moest hij na zijn HBS-tijd in dienst en kwam als sergeant op de School Reserve Officieren Infanterie in Kampen. Na een paar maanden zwaaide hij als vaandrig af, om in september 1939 weer gemobiliseerd te worden in de kop van Noord-Holland. Tijdens de Duitse bezetting komen zijn vrouw en hij medio 1942

door toevallige omstandigheden in het verzet terecht. Voor de joodse officier betekent dat: dubbele illegaliteit. Een vriend leent hem zijn naam: Theodoor (Ted) Korthals van Schooten. Samen met zijn vrouw vestigt hij zich onder die schuilnaam in het Gooise dorp Laren, waar beiden actief worden in een verzetsgroep.

In 1943 wordt Ted door verraad neergeschoten en komt als politiek gevangene in de kampen Vught en Moerdijk. Daar wordt hij herkend als 'de joodse officier' en opnieuw verraden. Na drie en een halve maand 'Strafkompanie' in Vught volgt deportatie via Westerbork naar Auschwitz, Monowitz en kamp Dora (Nordhausen), waar hij, diep in coma, op het randje van de dood, in april 1945 door het Amerikaanse leger wordt bevrijd. In 1947 emigreren Hetty en Ted naar het toenmalige Palestina, waar Ted deelneemt aan de Israëliëse bevrijdingsoorlog. Daarna kan eindelijk in Hadar Am een nieuw bestaan worden opgebouwd.

Brieven en persoonlijke herinneringen

Het is een prettig leesbaar verhaal, dat vooral veel indruk maakt bij de beschrijving van de gevangenneming tot en met de terugkeer in Nederland. Er zijn niet veel van de 5.000 van de 110.000 uit Nederland gedeporteerde joden die hun belevenissen in de concentratiekampen geboekstaafd hebben.

Het verhaal is beschreven op basis van bewaard gebleven brieven (in het boek opgenomen van blz. 237 tot en met blz. 254) aangevuld met de persoonlijke herinneringen. Het is niet de bedoeling van de schrijver geweest om geschiedenis te schrijven, hij vond het al moeilijk genoeg om uitsluitend zijn eigen belevenissen onder woorden te brengen.

Het is een eerlijk verhaal geworden, ook ten opzichte van de schrijver zelf, omdat hij voorvallen beschrijft die je als mens liever zou verzwijgen, maar die hij desondanks vermeldt. In het gevecht om zelfbehoud moest je alle nevengevallen uitschakelen. Hij beschrijft onder meer hoe de overlevenden tijdens treintransporten onmiddellijk na het overlijden van medegevangenen hun kleren in bezit namen om

de kans zelf te overleven op die manier te vergroten.

Minpuntjes

Ondanks de vele positieve bevindingen zijn er ook kanttekeningen te plaatsen. De leesbaarheid van het boek wordt hier en daar nadelig beïnvloed omdat Marchand in de beschrijving van zijn leven nogal eens joodse begrippen vermeldt, zonder dat hij deze verklaart of uitlegt. Te laat kom je er als lezer achter dat er een verklarende woordenlijst op bladzijde 311 is opgenomen.

Daarnaast gebeurt het te vaak dat de auteur vooruitgrijpt op gebeurtenissen in zijn leven en dan aangeeft 'maar daarover later meer'. Mij stoorde het bij het lezen, dat Marchand personen beschrijft en daarbij uitgebreid aangeeft hoe bekend ze wel waren of nog zouden worden.

Ook de uitgever laat enkele steekjes vallen. Zo is nergens in het boek het jaar van uitgifte terug te vinden en zo staat in de verklarende woordenlijst het begrip 'Minjan' vermeld op blz. 104 terwijl dit begrip op blz. 103 wordt gebruikt.

Uniek verhaal

Ondanks deze kanttekeningen is *Mijn dubbel spoor* een uniek en uitzonderlijk verhaal dat, ondanks dat het niet de pretentie was van de auteur, een beeld geeft van wat er in de concentratiekampen is gebeurd. Omdat de auteur zichzelf daarbij niet spaart in zijn strijd om te overleven, verdient het boek zeker aanbeveling om door velen te worden gelezen.

drs. J. TERPSTRA, kolonel b.d. MPSP

Bommelerwaard

De nutteloze strijd om de Bommelerwaard 23, 24, 25 april 1945. Een nader onderzoek. De aanval op de Bommelerwaard door de Koninklijke Nederlandse Brigade Prinses Irene en de Britse 116e Brigade Royal Marines op 23, 24, 25 april 1945, 24 blz., door L. van Gent. (Verkrijgbaar via de auteur, tel. 073 - 614 04 44)

De Tweede Wereldoorlog heeft een prominente plaats verworven in onze ge-

schiedschrijving. Ook anno 2002 verscheen een niet aflatende stroom van publicaties over deze periode. Veelal wordt daarin, gebaseerd op recent onderzoek en 'nieuwe bronnen', een aangepaste visie gepresenteerd op bekende en grootschalige operaties. Sommige uitgaven besteden aandacht aan gevechten die, soms letterlijk, als voetnoot in de geschiedenisboeken terecht kwamen. De Koninklijke Nederlandse Brigade Prinses Irene kent ook zo'n episode: de strijd om het bruggenhoofd bij Hedel (Operatie Oranje) van 23 tot en met 25 april 1945. Luc van Gent heeft met zijn uitgave de gebeurtenissen aan de vergetelheid willen onttrekken.

Hij gaat in op de omstandigheden in West-Nederland in april 1945, de Engelse en Nederlandse overwegingen om de 116e Brigade Royal Marines en de Irene Brigade in te zetten, het mislukken van Operatie Oranje en de samenhang met de voedseltransporten naar bezet Nederland. Het plan, via de Bommelerwaard doorstoten naar hongerend Holland, mislukte en na drie dagen werd de actie afgebroken. Omdat tien dagen later de Duitse troepen in Nederland capituleerden, is deze operatie 'veelal genegeerd en met hoongelach afgedaan als een mislukking'. Van wie deze reactie afkomstig was, blijft helaas onduidelijk.

De beschrijving van de gevechten is een poging tot zingeving van deze actie, voor vooral de toenmalige leden van de Irene Brigade (de huidige veteranen). De gedetailleerde beschrijving van de gebeurtenissen en de impliciete aanname dat de lezer nauwkeurig op de hoogte is van de geschiedenis van de Irene Brigade, maakt dit boek vooral interessant voor de veteranen en inwoners van Hedel die deze periode (bewust) hebben meegemaakt.

Kennis achteraf

De auteur gebruikt helaas zijn kennis van de afloop van de operatie bij het vellen van oordelen. Zeer regelmatig verwijst hij naar het naderende einde van de oorlog in Nederland, 5 mei 1945, en stelt vervolgens de vraag of Operatie Oranje nog wel te rechtvaardigen was. Natuurlijk, iedereen rekende op een snel einde van de strijd, maar de Duitse vastberadenheid had de geallieerde soldaten al eerder ver-

rast. Acties werden dan ook tot de laatste dag van de oorlog gepland en soms ook uitgevoerd. Dat de Irene Brigade een tastbare bijdrage aan de bevrijding van Nederland wilde leveren, is goed te begrijpen. Helaas mislukte deze operatie (door het niet uitbuiten van de succesvolle rivieroversteek van zowel de Nederlanders als de Engelsen, een snelle en krachtige Duitse reactie en de inzet van te weinig en onervaren troepen) en tien dagen later is de oorlog afgelopen.

Dit rechtvaardigt geenszins de actie zonder meer als 'nutteloos en nodeloos' te bestempelen. Veranderende omstandigheden maken aanpassingen van plannen nu eenmaal noodzakelijk. Dat wil niet zeggen dat de oorspronkelijke opzet van deze operatie per definitie niet deugde. De gevechten rond Hedel vormden een bedreiging van de voedseltransporten naar het Westen. Het besluit deze (kleinschalige) actie af te breken is dan ook begrijpelijk. Dat de leden van de Irene Brigade hun offers (twaalf gesneuvelden en dertig gewonden) als zinloos ervoeren, is anderszids ook te begrijpen.

Onbeantwoorde vragen

De auteur probeert antwoorden te vinden op vragen over het nut en noodzaak van deze operatie die, zoals hij nadrukkelijk stelt, nog steeds leeft bij leden van de Irene Brigade. Voor de direct betrokkenen is hij daarin mogelijk geslaagd. Voor andere lezers roept zijn beschrijving van de gebeurtenissen echter ook onbeantwoorde algemene vragen op. Zoals: waarom hield de Irene Brigade geen eigen oorlogsdagboek bij, welke eenheid is nu precies begonnen met het plannen van deze operatie, waarom beginnen de deelnemende eenheden (30 Bataljon Royal Marines en Gevechtsgroep I Irene Brigade) na hun Maasoversteek pas laat, rond 11.00 uur, met hun opmars en waarom maken de Engelse eenheden (tactische) fouten en hebben de Nederlandse eenheden uitsluitend te maken met pech en 'verrassend' zware tegenstand? Het 'nutteloze' van de actie wordt helaas te veel verklaard aan de hand van kennis achteraf.

Lkol drs. W.J. HAGEMEIJER, IMG/KL

Samenvattingen

Editoriaal – Om de toekomst van het verleden

De jaren tachtig van de vorige eeuw waren boeiend. Er was sprake van een paradox: aan de ene kant een hevig debat over nucleaire taken, aan de andere kant een krijgsmacht die de bewapening 'state of the art' hield en geen zorgen had over bestaansrecht of werkgelegenheid. Nu ligt de situatie anders. De krijgsmacht speelt in het nationale debat geen rol. Dat maakt de organisatie kwetsbaar. De krijgsmacht zal meer moeten investeren in de dialoog met de omgeving. In dit kader kunnen militaire musea een rol spelen.

L.J.T. Benoist, P.B. Soldaat – Opleiding en training van commandanten in de KL

De auteurs stellen de opleiding en training van tactische commandanten aan de orde. In hun ogen levert computersimulatie een belangrijke bijdrage aan het ontwikkelen van de noodzakelijke vaardigheden, met inbegrip van het snel en bekwaam kunnen reageren op situaties te velde. Zij benadrukken het belang van 'dynamische competenties': het gebruik van kennis in snel wisselende situaties en inzicht in de dynamiek van eenheden en systemen tijdens inzet. Zij introduceren het begrip 'verkenkend leren': probeer wat uit, maak wat fouten, behaal wat successen en leer al doende veel.

R.H. Sandee – Voortvarend vernieuwen

De auteur beschrijft de op handen zijnde ingrijpende herinrichting van het personele functiegebied bij defensie. Hij gaat in op de achtergronden en beschrijft langs welke wegen de kwaliteit moet verbeteren. Ondertussen moeten er in kwantitatieve zin besparingen worden gerealiseerd. In 2007 moet het nieuwe Personeel- en Organisatiehuis staan. Al het personeel heeft met deze complexe realisatie te maken.

G.P.L. Nouwens, E. Klaassen – PSYOPS tijdens ISAF

Begin 2003 namen de auteurs deel aan de 'International Security Assistance Fore Afghanistan' (ISAF)-III. Gedurende deze missie is een schat aan ervaring opgedaan met het uitvoeren en integreren van PSYOPS. De auteurs geven een korte introductie van het Nederlandse beleid en gaan in op de inbedding van PSYOPS binnen de Duitse krijgsmacht en in de missie, op ervaringen en 'lessons learned'. Zij spiegelen de bevindingen aan het beleidsconcept. Zij doen suggesties om, binnen de gestelde randvoorwaarden, beter invulling te geven aan de ontwikkeling van een Nederlandse PSYOPS-capaciteit ter ondersteuning van vredesoperaties.

J. Soeters, E. Tanercan, A. Varoğlu, Ü. Sığrı - Werken met het Turkse leger

De auteurs geven hun bevindingen over praktische ervaringen in het samenwerken van Nederlandse en Turkse landmacht militairen. Zij gaan in op internationale samenwerking en affiniteit; op hiërarchie en leiding geven. Meer in het bijzonder wordt aandacht besteed aan erkenning, voedsel, alcohol en bejegening; de omgang met de dood en de omgang met de lokale burgerbevolking. Culturele competentie is een belangrijk thema. Niet alleen als het gaat om bondgenoten, ook als het gaat om de bevolking ter plekke.

L. Polman – Vertraging in Liberia

In Afrika zijn vertragingen onbelangrijk. Er zijn altijd vertragingen. Niets gaat volgens plan, als er al een plan is! In deze wereld verbaast een bericht als 'De ministers zijn vijftien minuten vertraagd'. De aanwezigheid van de Hr Ms 'Rotterdam' heeft betekenis. Niet alleen omdat levens gered werden. Ook in Monrovia verandert wat. Bijvoorbeeld de prijs om een 'roadblock' te passeren.

F. Matser – 'Two-can-rule'

In deze column gaat het om 'de' militair, om enkele realiteiten van het militaire leven. De uitzendingen, hun verschil en hun onvergelykbaarheid en de onverwachte uitdagingen. Maar ook om de afstand tussen 'Den Haag' en 'daar' en de zorgen om familie en toekomst. Soldaten houden van hun werk. Ze hebben echter veel om zich zorgen over te maken.

Summaries

Editorial – For the future of the past

The eighties of last century were compelling. There was a paradoxical situation: on the one hand there was intense debate on nuclear tasks, on the other the Armed Forces were able to keep their armament 'state of the art' without worries about the right to exist or employment. Some twenty-five years later those forces seem to have less significance. There is no national debate on the 'Defence'. This makes the organisation vulnerable. What to do? The answer is a new and active approach from the organisation to public presentation and towards the dialogue with society. Within this broader framework the military museums might do their part.

L.J.T. Benoist, P.B. Soldaat – Education and training of Army officers

The authors focus on the tactical education and training of individual (future) commanders. Computer simulation may add to the necessary skills and especially to 'Recognition Based Thinking' which allows a commander to a fast response given tactical patterns. They underline the importance of so-called 'dynamic competencies': the use of knowledge in ever-changing situations; of insight in the dynamic interaction of units and systems during operations. They introduce 'explorative learning': trial a little, fail a little, succeed a little, and learn a lot.

R.H. Sandee – Reshaping 'manpower' within Defence

The author clarifies the 'why' and 'how' of the present and fundamental reshaping of the manpower-function within the ministry of Defence. He enters into Human Resources Management, individualisation, transparency and control. 'Shared service centres', a new information system, 'shared capabilities', a more active role of both the commander and each individual, and standardisation have to reduce quantity and raise quality of 'Personnel and Organisation'.

G.P.L. Nouwens, E. Klaassen – PSYOPS during ISAF

Both authors gained practical experience in PSYOPS during 'International Security Assistance Fore Afghanistan' (ISAF)-III. This mission brought many lessons. They introduce Dutch policy, describe PSYOPS within the German Armed Forces and ISAF-III. They compare 'Lessons Learned' with present policy and present practical solutions to improve national PSYOPS-capacity in support of peace-operations.

J. Soeters, E. Tanercan, A. Varoğlu, Ü. Siğri – Working with the Turkish army

The authors present their findings on experiences on the co-operation of the Dutch and Turkish Army. They address international co-ordination and affinity; hierarchy and leadership. More in particular they report on topics such as recognition, food, alcohol and treatment; the dealing with death and the handling of the local population. Cultural competence, both towards allies and towards the population is an important issue.

L. Polman – Delays in Liberia

In Africa delays do not matter. There are always delays. Nothing goes according to plan, if there is a plan at all! In this world a message such as 'The Dutch ministers have a fifteen-minute delay' surprises. The presence of H.M. 'Rotterdam' does make a difference: not only because lives were saved, but also because things changed in Monrovia. There are more developments: the price to pass a roadblock has risen. This is Africa.

F. Matser – 'Two-can-rule'

In this column the author sketches some realities of modern military life. The problems of missions abroad; the differences between missions which are not to be compared and the unexpected confrontations that soldiers must master. There is a distance between soldiers and 'The Hague' and there are worries about family and future. Soldiers like their job. They have however a lot to worry about.