

# MILITAIRE SPECTATOR

175 jaar

## Cultural values



e.v. | CIMIC-liaison ISAF  
Human factors

## Adreswijzigingen

Medewerkers van Defensie die geen lid zijn van de KVBK, kunnen adreswijzigingen ten behoeve van de *Militaire Spectator* doorgeven via hun eigen personeelsdienst.

KVBK-leden kunnen zich hiervoor wenden tot de ledenadministratie van de vereniging, postbus 90002, 4800 PA Breda.

Of per e-mail: ledenadministratie@kvbk.nl

## Auteursaanwijzingen

Auteurs die een artikel willen indienen voor publicatie in de *Militaire Spectator* kunnen bij de bureauredactie de uitgebreide auteursaanwijzingen opvragen (redactiemilitairespectator@mindef.nl).

Over het algemeen geldt dat een artikel niet langer mag zijn dan 15 A4.

Eventuele foto's (van minimaal 300 dpi en opgeslagen als jpg.), bijschriften, illustraties en tabellen **niet** in de tekst opnemen, maar afzonderlijk digitaal bijvoegen. Manuscripten kunnen per e-mail of op cd worden aangeleverd via redactiemilitairespectator@mindef.nl.

*De Militaire Spectator is sinds 1832 het militair-wetenschappelijk tijdschrift voor en over de Nederlandse krijgsmacht. Het maakt relevante kennis, wetenschappelijke inzichten, ontwikkelingen en praktijkervaringen toegankelijk en slaat zo een brug tussen theorie en praktijk. De Militaire Spectator stimuleert de gedachtevorming over onderwerpen die de krijgsmacht raken en draagt zodoende bij aan de ontwikkeling van de krijgswetenschap in de breedste zin van het woord. Op deze wijze geeft het tijdschrift inhoud aan zijn missie: het bijdragen aan de professionalisering van het defensiepersoneel en het verhogen van het kennisniveau van overige geïnteresseerden. Daarmee bevordert de Militaire Spectator ook de dialoog tussen krijgsmacht, wetenschap en samenleving.*





#### UITGAVE

Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap

www.kvbk.nl  
info@kvbk.nl

#### Secretaris en ledenadministratie

luitenant-kolonel KLu E.M. Wijers  
Telefoon 076 - 544 70 62  
Fax 076 - 544 70 54

Nederlandse Defensieacademie (NLDA)  
Sectie MOW  
Ledenadministratie KVBK  
Postbus 90002, 4800 PA Breda  
ledenadministratie@kvbk.nl

#### REDACTIE

brigade-generaal cav b.d. prof. em.  
J.M.J. Bosch (hoofdredacteur)

Telefoon 071 - 542 18 30  
E-mail jmjbosch@xs4all.nl

kolonel cav drs. P.J.E.J. van den Aker  
luitenant-kolonel KLu S.M. Babusch bc  
kapitein ter zee P. van den Berg  
commodore KLu drs. G.M. Bergsma  
drs. P. Donker

luitenant-kolonel MJD mr. drs.

P.A.L. Ducheine  
drs. P.H. Kamphuis  
luitenant-kolonel KMar drs.  
J.A.J. Leijtens

kolonel MPSD drs. F. Matser  
brigade-generaal TS ir. R.G. Tieskens  
luitenant-kolonel Marns drs.

A.J.E. Wagemaker MA  
kapitein-luitenant ter zee  
N.A. Woudstra

#### BUREAU REDACTIE

mw. drs. A. Kool  
drs. F.J.C.M. van Nijnatten  
NIMH  
MPC 58A / Gebouw 203 / Kamer 026  
Postbus 90701  
2509 LS Den Haag  
Telefoon 070 - 316 51 20 of  
070 - 316 51 95  
Fax 070 - 316 51 99  
E-mail redactiemilitairespectator@  
mindef.nl

#### LIDMAATSCHAP

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

#### OPMAAK EN DRUK

Drukkerij Giethoorn Ten Brink  
ISSN 0026-3869

#### NADRUK VERBODEN

Coverfoto: Onthulling van het bord van de 'gemeente Arnhem' in As Samawah, Irak, 2004 (Foto SFIR-5, G. van Es; collectie NIMH).



# MILITAIRE SPECTATOR

**94** Editoriaal:  
Spiegel

**96** J.D.M. Platenkamp:  
'Cultural values, human rights and peacekeeping tasks  
Some anthropological considerations'

**105** P.M. Houdijk:  
De NAVO ISAF-missie in Afghanistan  
CIMIC liaison op operationeel niveau

**121** P.C. Boer, R. Richardson, E.H. Kramer:  
Het belang van 'Human factors' & Veiligheid  
voor de defensieorganisatie (I)

**129** Meningen van anderen

**130** Boeken

**136** L. Polman:  
Bericht uit Afrika – Kwesties van interpretatie

**138** F. Matser:  
Tegenwicht – De beperkende factor

**140** Samenvattingen / Summaries

## SPIEGEL

Mensen hebben wat met spiegels. Wie kent niet het verhaal van de slechte stiefmoeder die de spiegel vraagt wie de mooiste in het land is? Er zijn in ons land dan ook weinig huizen zonder spiegel te vinden. Een bijzonder soort vormen lachspiegels. Zij zijn zodanig geconstrueerd dat een beeld vervormt. In beginsel brengt het resultaat de toeschouwer tot lachen. De redactie keek onlangs ook in de spiegel. Niet met de vraag of de *Militaire Spectator* de mooiste was. Ook niet om te lachen. Wel omdat het gehouden lezersonderzoek daarom vroeg.

In 2006 vond een lezersonderzoek plaats. Het was, na de nodige jaren, in feite het tweede dat ooit werd gehouden. Het Dienstencentrum Gedragswetenschappen van de Bedrijfsgroep Personele Diensten, onderdeel van het CDC, voerde het onderzoek uit en tekende daarmee voor de gewenste onafhankelijkheid. Er werd ook een non-response onderzoek uitgevoerd om de validiteit van de bevindingen te controleren. De officieren van de Koninklijke Marine zijn overigens niet bij dit onderzoek betrokken. Zij ontvingen het tijdschrift nog niet of eerst kort toen de data werden verzameld. Wat gaf de spiegel te zien?

Twee bevindingen maakten de redactie, in alle bescheidenheid, trots. Allereerst de respons. De *Militaire Spectator* wordt automatisch toegezonden. Desondanks reageerde 20 procent van de lezers. Bij ervaringsdeskundigen geldt dit als een verheugend groot percentage dat getuigt van betrokkenheid.

Die betrokkenheid komt ook naar voren uit de meer dan vierhonderd reacties op de 'open vraag'. Uiteraard waren niet al deze commentaren positief: sommigen lieten weten geen interesse te hebben of de inhoud te abstract of te moeilijk te vinden. Anderen gaven te kennen dat ze naar het blad uitkeken, moedigden aan zo door te gaan of droegen suggesties aan voor

inhoud en verpakking. Vanzelfsprekend waren hier weer veel verschillende opvattingen. Sommigen wilden bepaalde thema's niet of minder besproken zien; anderen wilden juist meer aandacht voor deze of andere onderwerpen, sommigen wilden meer kleur, anderen juist weer minder. Een enkeling gaf zelfs aan het blad tijdens de vakantie mee te nemen om dan met plezier vooral de rubriek 'Meningen van anderen' door te nemen.

Hoe dan ook: meer dan vierhonderd lezers namen de moeite om met een persoonlijke reactie te komen. Kritische opmerkingen nemen wij ter harte, positieve geven steun in de rug. De redactie dankt iedereen die de moeite nam de enquête in te vullen.

De tweede bevinding is het feit dat 87 procent van de respondenten bevestigt dat de *Militaire Spectator* bijdraagt aan de kennis over de krijgsmacht en de omgeving waarin zij functioneert en opereert. Dit betekent dat de redactie haar missie naar behoren uitvoert.

De verdeling van de respons over de krijgsmachtdelen en over rangen en schalen wijkt niet af van de werkelijke verdeling binnen het personeelsbestand. Wat opvalt, is dat slechts 2 procent van onze lezers die reageerden jonger is dan 25 jaar. Wij weten dat cadetten en adelborsten niet op de verzendlijst staan. Voor het overige gaat de redactie er van uit dat in de aangeleverde adresbestanden geen onderscheid wordt gemaakt tussen officieren met welk contract dan ook.

Het is ons bekend dat van de reserve-officieren verzoeken zijn gekomen om het tijdschrift te mogen ontvangen. Voor ons bestaat er geen verschil. Als het gaat om burgerpersoneel gaat de *Militaire Spectator* naar iedereen van schaal 12 en hoger. Uiteraard is dit ook van invloed op de gemiddelde leeftijd van de lezers.

Wat waren de verdere bevindingen?

Van de respondenten leest 51 procent het blad (bijna) altijd en 34 procent leest het soms. Dit lijkt ons een positieve score. Dat een groot deel van de lezers de inhoud niet van a tot z leest verbaast niet, gegeven de diversiteit van de bijdragen in ons tijdschrift. De belangstelling van elke lezer gaat uiteraard uit naar informatie die hem of haar om welke reden dan ook relevant of interessant lijkt. Als het gaat om verschijningsfrequentie is er toch een aanzienlijk percentage dat het maandelijks verschijnen niet als iets heiligs ziet. Wij achten echter op de korte termijn geen dwingende redenen aanwezig om van de huidige elf nummers per jaar af te wijken.

Het editoriaal, de artikelen en de columns worden gemiddeld het meest gelezen. De boekrecensies en de samenvattingen het minst. Wij weten dat sommigen nu juist wel met veel plezier van de boekrecensies kennis nemen. De vraag is of wij ons moeten laten leiden door deze bevinding, of dat wij recensies blijven plaatsen, ongeacht het aantal lezers daarvan. De redactie zal zich echter wel op de opzet van deze rubriek bezinnen.

De samenvattingen spelen in onze optiek vooral een rol bij latere naslag. De *summaries* hebben te maken met het internationale gebruik van het blad, al was het maar omdat de *Militaire Spectator* een plaats heeft gekregen in één van de databases van de *Cambridge Scientific Abstracts*.

Editoriaal, artikelen en columns worden, in cijfers, met een zeven gewaardeerd. Desondanks blijven wij bij elke bijdrage drie vragen stellen: is de tekst relevant? Is de tekst interessant? En: is de tekst toegankelijk? De vormgeving krijgt gemiddeld hetzelfde cijfer als waardering. Wij gaan er van uit dat hier met name de effecten van kleur en andere wijzigingen in de opmaak

een rol spelen. Toch blijft deze vormgeving onze aandacht vragen. Aantrekkelijkheid proberen wij te combineren met een zekere degelijkheid. Diverse lezers hebben overigens op dit gebied nuttige suggesties gedaan waarover wij zeker zullen nadenken.

Ten slotte: inhoud en digitalisatie. Wij proberen de inhoud van het blad afwisselend te laten zijn. De krijgsmacht is een complexe organisatie met vele gezichten en zij kent veel verschillende deskundigheden. Nooit zal 'alles' dus voor 'iedereen' even interessant kunnen zijn. Uit het onderzoek komt geen duidelijk beeld naar voren wat inhoudelijk gemist zou kunnen worden. Het is wel duidelijk dat wij onze lezers zouden plezieren met meer artikelen over tactische en operationele onderwerpen en politiek- en militair-strategische thema's. Dit heeft onze aandacht.

De bevindingen rond digitalisatie zijn niet eenduidig. Helder is wel dat een overgrote meerderheid digitalisatie uitsluitend ziet als een aanvulling op de papieren versie en zeker niet als een vervanging. De boodschap dat een tijdschrift ter hand moet kunnen worden genomen blijft van kracht.

Het lezersonderzoek geeft ons een eerlijk beeld van de mening van onze lezers. De grote lijnen betekenen een steun in de rug. Niet onbelangrijk voor een redactie die bezig is met dit blad, niet minder voor alle anderen die proberen de *Militaire Spectator* lezenswaardig te houden en daarmee worden ook nadrukkelijk de tientallen auteurs bedoeld die met hun bijdragen het tijdschrift willen verrijken.

Uiteraard was het niet alleen maar lof. Er zijn kritische kanttekeningen die wij ter harte nemen. Diverse punten zullen in de komende periode aandacht krijgen. Het was goed om eens in de spiegel te kijken. De redactie gaat met frisse moed verder.

# Cultural values, human rights and peacekeeping tasks

## Some anthropological considerations

prof. dr. J.D.M. Platenkamp\*

### The questions

The key questions the organisers of the seminar ‘Future Operations – Civil-Military Cooperation and Press and Information Policy as Elements of an Effects-Based Approach to Operations’<sup>1</sup> had put before the speakers, were whether human rights should be universally respected, whether there is indeed a ‘clash of civilisations’, and: what are the appropriate ways for foreign military to interact with local civilian populations?

These questions are of fundamental importance, since they have wide-ranging implications for the implementation of peacekeeping tasks in societies worldwide. I aim to address these questions not from a legal, political or military, but from a social-anthropological point of view. In doing so I shall take into account what we know

\* De auteur is hoogleraar in de culturele antropologie aan de Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Duitsland. Hij is gespecialiseerd in vergelijkend onderzoek van sociale, economische en religieuze waardensystemen.

<sup>1</sup> This is a slightly modified version of a lecture presented at the NATO Officer Development Programme ‘Future Operations – Civil-Military Cooperation and Press and Information Policy as elements of an Effects-Based Approach to Operations (EBAO)’, Billerbeck (Germany), October 26, 2006.

– on the basis of empirical research in many societies in the world – about the particular values that different societies hold to be fundamental and about the ways in which these values determine both these societies’ own ways of acting and their judgment of the actions of members of other societies.

When understood in reference to values, the question

*are there really global standards of human rights or do we have to accept regional differences*

may be reformulated as follows:

*are there global values shared by people worldwide, that is, irrespective of the particular society to which these people belong? And if this is not the case, should we then accept the values of other societies, even if these do not agree with ours?*

### Cultural values

Values are moral ideas about what is good and desirable human action. Such ideas are very abstract. Often people are unable to formulate precisely in words the values they consider fundamental in their lives. But we can

infer their values from the ways they act and morally judge their own actions and those of others.

In daily life one is not continuously aware of one’s basic values. Nevertheless they are the basis of all human interaction. For although values are deeply rooted in the moral consciousness of each person and steer his or her actions and judgments, they have neither been invented by, nor are they specific for, an individual person. On the contrary, values are necessarily shared by the members of a given society.

Without shared values no society could properly function. The socialisation of children anchors these values in their minds. It teaches them how to behave in various situations and how to morally judge such forms of behaviour. And above all, it teaches them that such forms of action and moral judgment are the only proper ones and that they should not be questioned. As a result, value judgments to a large extent are self-evident.

The differences between societies therefore manifest themselves as differences between the particular values, which morally steer and socially control the actions of the members of these societies. Social anthropologists



### Dutch military on patrol in Al Khidr, Iraq

(Foto SFIR 5, G. van Es; collectie NIMH)

call such systems of values and the ways they direct concrete social action ‘culture’. Culture manifests itself in the particular, socially shared rules of conduct and in the moral foundations of those rules.

In this perspective, the term ‘global values’ is misleading, for neither are children all over the world socialised in the same way, nor is there a so-called global society in the sense of a single, universally shared system of values. On the contrary, cultural differences not merely refer to differences concerning languages, dress codes, food habits and so on, but foremost to differences between value systems. Cultures differ with regard to the values that determine *their* understanding of what is legitimate, socially approved and morally justified action.

#### Moral superiority

Although particular values steer the social life in any given society, each society applies its own values to other societies as well. This is a universal phenomenon: each society tends to morally judge other societies in terms of its own values. This stems from the self-evident nature of values. Although each society – be this a ‘Western’ or a ‘non-Western’ one – is aware of the fact that other societies have different values, it cannot accept that these other values would be morally supe-

rior – would be ‘better’ than its own. For if a society would do so it would call into question the self-evident moral justification of its own rules of conduct.

Such processes occur when different, ‘strange’ values are imposed upon the lives of people by political, economic or military force – whether by their own political leadership or by foreign states. It generates a social condition of anomy, of value-disorientation, the results of which may range from the breakdown of the social order and high suicide rates to endemic violence and extreme brutality.

Twentieth-century history abounds with cases in which such processes have been in evidence. I am referring not only to the catastrophic results of state-imposed values of strange origin (as in Maoist China or in Cambodia under the Khmer Rouge regime, for instance) but also to some of the newly founded states in Africa, where earlier colonial interventions had left the societies’ traditional value systems in a state of post-colonial disruption. The rejection – for political or economic reasons – of a society’s own values, enforcing their rapid replacement by presumably more advanced ones, more often than not has led to considerable physical and mental damage.

This, I think, is a crucial issue. The self-evident moral superiority of a society’s own values over those of other societies is a basic pre-condition for that society to function – even if from another society’s point of view these values do not conform to theirs or even are unacceptable. The fact that this lesson may be hard to accept in Western societies merely shows that they, too, necessarily consider their own value systems to be morally superior to those of other societies. Since the notion of ‘universal human rights’ originates in these Western value systems it is worthwhile to consider these more closely.

#### Fundamental Western values

Western societies by and large share some fundamental values that are the foundation of their legal and political principles. The principles immediately relevant to our discussion are

- popular sovereignty: the people as a whole, through parliamentary elections, delegate sovereignty to the state; the state is charged by the people with defending its territory and providing for infrastructure, education and tax-financed social security;
- the separation of state and religion: politics and public administration should not be judged against particular religious values but against those that are laid down in its constitution and laws. Political power should not be based on religious authority;
- the equality of all citizens before the law: all members of society must be equally protected by law and be given the same opportunities in life, irrespective of their gender, their family status, their ethnic origin or their religious beliefs;

- the physical and mental inviolability of the individual person. The state, as the exclusive holder of the right to wield violence, must respect and protect these inalienable personal rights;
- the individual freedom of conscience and the right to express this in media, the arts, in politics, in religion and in science.

These principles all reflect, in one way or another, a set of fundamental Western values. These are the inalienable rights of each individual citizen to – even against the judgment of his social surroundings – pursue his own way in life, to form his own moral judgments and freely express these in words and actions, and to be protected from physical and mental violence.

Because of the paramount value Western societies attribute to these rights of the individual, social anthropologists have characterised such core values as ‘individualism’ (Dumont 1986). This does not mean members of Western societies value egoism very highly, but that, when they think about what is good and fair, they focus such thoughts not on particular social groups to which their members belong, but on the individual as the point of reference. It is as individuals that ‘all men and women have been created equal’ and it is the individual who is entitled to freedom of conscience.

### Universal human rights

Western societies have declared these values to be universally applicable. In doing so they act as any other society in the world: they consider the moral superiority of its paramount values over those of other societies as a self-evident and incontestable fact. The difference, however, is that the political, economic and ideological dominance of the West in the post-colonial era (in colonial times human rights were hardly universally respected)

has led to the inclusion of its paramount values in the *United Nations Declaration of Human Rights*, supported in this by a – mostly Western-educated – political elite in non-Western states (United Nations 1948).

The West thereby declared its own values to be universally applicable as the foundation of a global political order. Whenever other societies do

ones as we shall see – and observing that these societies do not conform to them, they may de-value the West as morally corrupt, obsessed with money or religiously degenerate (Buruma & Margalit 2004).

### **Complexity of mutual judgments**

The complexity of such mutual value judgments is readily evident when one considers that the non-Western



**US Air Force sergeant Donna Shelton (right) speaks with a Ugandan woman at the Muslim health clinic in Soroti, 2006**

(Foto US Air Force, J.E. Lasky; collectie NIMH)

not act according to these values, it is political consensus in the West to de-value them, that is, to consider them less civilised, less advanced, less modern and so on.

Let me repeat that such value judgments of other societies – social anthropologists call them ‘cultural-centric’ – are normal in the sense that they are a necessary function of *any* cultural value system. But precisely because they are normal, it need not surprise us that other, non-Western societies may not accept some of these Western individualistic values. On the contrary, morally judging Western societies against *their* own paramount values – often very different from the individualistic Western

rejection of dominant Western values in fact conforms to some Western values as well, not in the least to those that are part of the Western Judeo-Christian tradition. The Christian value of sharing one’s wealth with the poor, for example, is ill at ease with the individual pursuit of profit in a capitalist market economy, and a whole series of Christian dogmas contradict the positivist laws of nature taught in schools and the secular values sanctioned by law. This is another issue that deserves careful attention. Let me briefly illustrate this.

The Mohammed caricatures published by the Danish newspaper *Jyllands-Posten* (September 2005) or the recent university lecture by Pope Benedict



xvi (September 2006) on the superiority of Christianity over Islam have provoked an intense and partly violent response in the Muslim world. It appears that the violence was fueled by radical minorities in Muslim countries and was not condoned by the majority. But what interests me is the fact that Western politicians and journalists in turn rejected these international Islamic responses, arguing they called into question some of the West's own basic values. What then, are these basic values?

In the West religious values, also those of Islam, are not rejected in principle.

On the contrary, the Western separation of state and religion as well as the state's responsibility to protect the individual's freedom of conscience and speech imply that the state must offer freedom of religion to *all* of its citi-

zens. As said earlier, individualism and equality are two sides of the same coin. Therefore, nowadays millions of Muslim citizens are enabled to practice their religion in mosques all over Europe and the United States, and in the wake of the fundamentalist-Muslim terror attacks in New York, Madrid and London Western state leaders have urged their citizens to respect their Muslim co-citizens.

The point is rather that in the West other values may contradict this respect for Islam, or for religion in general. In this case, such a value is each individual's right to express himself freely, whether this right is claimed by a Danish newspaper or by the Pope in an academic lecture. The West perceived the reactions in the Muslim world as an unacceptable rejection of this particular right. In other words, two aspects of individualism as a

Western core value, that is, the freedom of and respect for religion, on the one hand, and freedom of speech, on the other, seem to contradict each other.

### Contradicting values

All societies in the world – each with their own particular value system – face such problems of contradicting values. The solution always follows the same pattern. It consists, firstly, of declaring some values as more important – *of higher value* – than others, and secondly, of specifying the most important value in different contexts of social life. For example, in most Western societies people are entitled to declare religious ideas proven false by scientific research, or even ridicule them in a theatre play or a novel, but they are not allowed to do so inside a church or a mosque.

The reactions in the Muslim world to the Mohammed caricatures and the Pope's statements displayed a similar pattern. The protests did not imply an overall rejection of *all* values of Western societies. Not only non-Western societies nowadays are eager to adopt modern Western achievements in science, technology and finance, in the past it were non-Western societies (notably China, India and the Muslim world) whose own scientific discoveries in mathematics, astronomy and medicine made those in Europe possible in the first place (Needham 1969).

However, further scientific and technological progress could only be made because European scientists from the seventeenth century onwards began to question the dogmas taught by the church about the divine order of nature (the case of Galileo Galilei is but one example), thus initiating a process of radically dissociating science and technology from religion (Dijksterhuis 1961).

But in spite of the thoroughly secular nature of this scientific thought, rejecting what the Bible, the Koran or any other religious book teaches about the universe and nature, non-Western so-



**Michigan Army National Guard sergeant Carole Pitsch (left) and reporter Olivia Kobiskey role-play as Iraqi civilians**

(Foto Michigan Army National Guard, J. Downen, Jr.; collectie NIMH)

cieties neither reject the products of this scientific thought, nor do they challenge the Western values – such as the freedom of scientific thought – on which all modern science is based. After all, in Islamic states such as Iran, Indonesia or Saudi-Arabia universities of high scientific standard, attended by male and female students alike, flourish.

Many Muslim societies do challenge, however, the ways in which the West values individual scientific freedom in comparison to other values – such as those laid down in Islamic texts. In other words, they reject a specific Western *hierarchy of values*. They reject the idea that individual freedom of conscience and scientific thought should be valued higher than the tenets of Islamic teachings.<sup>2</sup> Incidentally, the present controversy in some US states about whether to teach biological evolution theory or Biblical creation myth in high schools demonstrates that this is not an exclusively Islamic phenomenon.

This example may show that difference between cultures does not imply that values of the one are totally absent in the value system of the other. Leaving aside societies that are in total disruption, to my knowledge there is no society where protection against violence, hospitality towards strangers, compassion with the suffering, love of one's family, but also the ambition to acquire honour and public reputation are *not* valued. The question is not whether other societies value such actions, but rather how such values are ranked in relation to other values, that is, the place they occupy in their value system as a whole.

### Ranking values

This question is of basic importance. The higher a certain value is ranked in a given society, the more profoundly it will influence people's actions in various contexts of social life and the more likely this value will be considered absolutely self-evident and indisputable. Such paramount values will be applied to interactions between *all* people, whether they belong to their own society or to strange societies – as members of peacekeeping forces, for instance.

Western societies attribute a very high – some would argue, the highest – value to the inviolability of human rights. Because it is considered self-evident and universally applicable it is not only laid down in the constitutions of individual states, but also asserted in United Nations declarations and sanctioned by international law. Yet in this case, too, this is not the only value that steers social action in the West. Thus political debate in the United States and the European Union centres on the question whether human rights should be subordinated to the protection of the national territory against terrorist attacks, or whether the infringement of such rights in non-Western societies that partake in a global market should make us refrain from trading with them.

As a member of a Western society I argue that these rights should not be suspended. Still, such debates in the West are illuminating. For precisely on the question whether, *in all circumstances*, the rights of the individual must be valued higher than the interest of the society as a whole, the

contrasts between Western and non-Western value systems are articulated most sharply.

### 'Non-Western' value systems

Let me contrast – in a very general and ideal-typical manner – the value systems of the West, characterised as 'individualist', with the value systems of those societies where peacekeeping tasks are mostly performed. Given the thousands of different cultures in the world it is hazardous, of course, to speak of 'non-Western' societies in general. This is further complicated by the fact that by far the majority of present-day non-Western states are composed of various 'ethnic groups' – each with their own particular values –, one of which usually is politically and economically dominant. Such dominance is exerted by Buddhist Sinhalese over Hindu Tamils in Sri Lanka, by Buddhist Thai over Muslim Malays in Thailand, by Christian Krio over Muslim Mende in Sierra Leone, by Muslim Sudanese over Christian Nuer and Dinka in the Sudan, and so on.

Such multiple-ethnic compositions of many non-Western states – often a heritage from colonial times<sup>3</sup> – is a major source of potential violent conflict. Therefore, if it makes sense at all to speak of a 'clash of civilisations' this is certainly not restricted to the Christian West versus the Muslim non-West.

Yet in spite of this staggering variety of societies and their value systems, some distinctive characteristics recur time and again. In a general way many non-Western value systems may be called *holistic*. This term does not refer to New Age trends or religious fundamentalism, but to the fact that in such societies the rights of the individual person tend to be subordinated to the interests of the society as a whole.

Holistic value systems manifest themselves in many different local institutions and rules of conduct. It is impossible to go into detail here; let me just give a few examples.

2 In an open letter published in response to Pope Benedict's lecture mentioned earlier, thirty-eight Islamic religious leaders from all over the world formulated the Islamic position in this respect as follows: "[...] the dichotomy between "reason" on the one hand and "faith" on the other [as articulated by the Pope] does not exist in precisely the same form in Islamic thought. Rather, Muslims have come to terms with the power and limits of human intelligence in their own way, acknowledging a *hierarchy of knowledge of which reason is a crucial part* [...] the intellectual explorations of Muslims through the ages have maintained a consonance between the truths of the Quranic revelation and the demands of human intelligence, *without sacrificing the one for the other*" (Abd Allah bin Mahfuz bin Bayyah *et al.* 2006:2; emphasis mine JP).

3 Virtually all de-colonised states maintained the territorial borders that had been drawn previously by the European powers irrespective of the 'ethnic' identity of the inhabitants of their colonies.

**US Army soldiers and Egyptian soldiers give donated clothes to Afghan children at Bagram Air Base, Afghanistan, 2005**

(Foto US Army, J.L. Rodriguez; collectie NIMH)



Whereas the West declares the pursuit of personal economic wealth as an inalienable right of the individual, in societies with holistic value systems such a right is often subordinated to collective interests. This means that solidarity among family, clan or other group members is valued higher than individual richness. This may be expressed in a rejection of the pursuit of private profits, in a prohibition on raising interest on capital, in favouring collective over private property of land, or in the obligatory sharing of profits that in the West is often misunderstood as corruption or nepotism.

**Economic holism**

Such forms of what may be labeled 'economic holism' may not only conflict with the Western principles of market economics (as applied by the World Bank or the International Monetary Fund) but also with those state-implemented development projects that consider private property and market economics the only road to progress and modernisation (cp. Fitzpatrick 2006).

Whenever such expressions of economic holism are highly valued they may lead to an ideological rejection of the West as societies whose members have 'sold their soul' by enriching themselves at the expense of others. To a certain extent this is a caricature, of course, confusing individualism with egoism. It ignores the fact that Western states not only take responsibility for the well-being of their own citizens in the form of tax-financed social security, but also that the West's international solidarity is evident time and again in large-scale humanitarian action, spending, and military peacekeeping efforts.

And yet, the at times disruptive impact of Western corporate enterprise and international finance on the local economies of non-Western societies hardly contributes to correcting such perceptions of the West. And since such local impacts of global economics more often than not are endorsed by self-enriching political elites in the countries themselves, a rejection of the West *and* of one's own political leadership may go hand-in-hand.

When judged against holistic values, the rejection of the disruptive effects of market economics inevitably assumes the form of a moral condemnation of individualism – both of the West and of one's own political class – in favour of an ideology propagating a return to what are perceived as traditional holistic values. Hence such ideologies often advocate a (quasi-)religious purification of the country of the moral decay brought about by the West and by its own political elite.

But these ideologies may appear attractive not in the least because of the beneficial *economic* effects they promise by re-instituting forms of social sharing and collective production. The violent potential of such reform ideologies is well-known. One need only recall al-Qaida's condemnation of the Christian West (the 'crusaders')

and the Saudi-Arabian leadership alike to understand their attractiveness to underprivileged people worldwide.

What is dearly needed, therefore, when operating in such societies, is to show an awareness of and respect for the values, on the basis of which their traditional economies function (cp. Bloch & Parry 1986).

To know of, to facilitate and even to participate in the intricate systems of exchange and barter, which usually characterise local economies, is an effective means to demonstrate such respect. Keeping peace in fact creates the basic pre-condition for such exchange systems – often in shambles due to war – to function once again and thus for the social order to be re-established.

What should not be demonstrated, however, is support for an uncontrolled Western and local-political exploitation of the economic resources in the region. It may not be in the hands of the peacekeeping military to prevent such forms of exploitation. But it might be able to adjust the caricature image of the West as money-obsessed egoists by communicating how their governments, too, value collective responsibility for and solidarity with



**US Marine Corps sergeant David Christoff (left) and an Iraqi soldier search two civilians in Haqlaniyah, Iraq**

(Foto US Marine Corps, J.L. Schaeffer; collectie NIMH)

their own national *and* international communities. This, in fact, is evident from the peacekeeping actions themselves.

If the military would solely be perceived as an agent of economic disruption enforcing a so-called 'opening-up' of markets, it would fail to do so.

**Other forms of social action**

Holistic values manifest themselves in other forms of social action as well. In the West public renown is attributed to people as individuals and to pursue such prominence is each person's inalienable right. Holistic value systems, on the other hand, tend to consider public reputation as an attribute and the property of the group – be it the family, the village, the regional clan, or the people or nation as a whole. This is a distinction with wide-ranging consequences. It implies that the social and political pursuits of the individual should contribute to the renown of his group, and that the protection of the group's reputation is higher valued than that of each of its members as individuals.

Such a collective duty to defend the group's good name, to which each individual member should contribute, also entails that a violation of the reputation of one of its members violates the reputation of the group as a

whole, hence calls for collective retaliation. Western law reflects individualist values in the sense that it only acknowledges individual culpability and liability. The principles of justice of many non-Western societies, on the other hand, are based on notions of collective responsibility and liability.

The ways in which such responsibilities are activated often follow a so-called segmentary pattern. When, for instance, a person is attacked by a member of another people, then his own people as a whole must retaliate. But in case one is attacked by a fellow countryman belonging to another clan, only one's own clan must retaliate, and so on.

In local societies where such holistic notions of justice exist (among Bedouin in Jordan, Berber in Morocco, and in Albania, for instance) elaborate traditional procedures prevent such forms of collective retaliation from turning into massive bloodshed (Al-Sekhaneh 2005, Jamous 1981, Elsie 2001). Such procedures may be conducted by local political leaders (such as sheiks or clan elders) but usually are sanctioned by religious values and enacted by religious officials. As a rule, law and religion are *not* separated – as is the case in the West. In such circumstances the peacekeeping

military would be well advised to solicit the support of religious officials when intervening in violent confrontations.

However, such procedures only function if the opposite party accepts their legitimacy. This is a crucial problem in all states containing populations of different cultural identities and value systems. Indonesia, Sierra Leone and of course Iraq are recent cases where such traditional legal procedures have failed to settle violent disputes and national state law is ineffective to do so instead.

The segmentary structure of such collective forms of liability and responsibility may have an immediate impact on the ways of encountering peacekeeping forces. Since the latter are perceived as strangers who are not members of any of the sections of the society, serious transgressions of local law committed by a member of the military will, in principle, ultimately call for retaliation by the local society as a whole.

As a result, even when different sections may be on enemy terms with each other, they will simultaneously join forces to oppose the foreign intruders. It is important to emphasise, however, that in societies where segmentary structures and notions of collective responsibility and reputation prevail, hospitality towards strangers usually is highly valued as well. Yet the stranger is only entitled to such hospitality – in some cases even to asylum – if he respects the rules of conduct that are based on such values as collective reputation and responsibility. This puts the stranger in the difficult situation of needing to know in

advance what these values are before being entitled to the hospitality and protection of the society with which he or she interacts.

In Middle Eastern and North African societies – but also in many parts of Asia and the Pacific – the core concept in this context is that of *honour*. Again, honour does not primarily adhere to the individual person – although ‘People of Honour’ do exist and are the first to approach in any circumstance. On the contrary, honour adheres to the social group and its collective material and immaterial goods. Hence the theft of moveable and immovable property but also slander and gossip and, worst of all, the humiliation of married or unmarried women – by entering the female domain of the house, for instance – all damage the public reputation of, and therefore dishonour, the group as a whole.

The shame that such acts generate may be deemed a fate worse than death. The violent retaliations such acts provoke can often only be averted if the offender – a criminal in the eyes of the people – is willing to submit himself to the local procedures of redressing the wrong-doings. Such traditional procedures rarely involve corporal punishment – let alone the death penalty – but usually consist of the payment of fines and of being submitted to ritual purifications.

Whereas almost everywhere such traditional forms of justice have at least nominally been replaced by or subordinated to state law and its legal institutions, a breakdown of the state – which requires military peacekeeping in the first place – may lead to a revival of these principles of collective responsibility at local levels. As said, these principles reflect holistic values very different from the individualistic Western ones. Therefore, a collective retaliation of an act of theft or of a ‘mere flirting with a girl’ by holding the other members of the perpetrator’s group – his whole army unit for example – collectively responsible

may seem totally disproportionate from a Western point of view. Yet such a judgment merely reiterates the basic differences between the paramount values at issue, and insisting upon one’s own values does not contribute to an effective defusing of violent tensions.

Of course, neither the government of the state where the peacekeeping military is stationed nor the military’s own governments would have a member of their army unit handed over to be tried by the group offended. Local authorities would refuse to do so because it would call into question the authority of their state, foreign governments because they will not deliver their citizens to such so-called ‘tribal’ forms of justice.

Yet I am convinced that a lot of bloodshed would be avoided if such policies were to be re-considered. If one were to show one’s respect for such local procedures and for the socio-religious values on which these are based – by agreeing to pay the fines imposed upon the offender, for example – it would be a significant contribution to gaining the respect and cooperation from the people.

In any case, it is of vital importance for the effective and peaceful performance of one’s tasks to be well-informed beforehand about the local codes of conduct, precisely because such codes and the consequences of transgressing them are not at all self-evident. Furthermore, particularly in those situations in which national state law is no longer considered legitimate and the state’s legal institutions no longer function properly, one is well-advised to inform oneself about the possibility to re-activate traditional procedures of settling disputes and violent retaliations, since these may be the only institutional means left to prevent collective violence on a large scale to erupt and endure.

The mobilisation in June 2002 of the Grand Council (*Loya Jirga*) in Afghanistan – an ancient institutional means

to settle inter-tribal disputes – in order to create a legitimate forum for political reforms, is a good example of how this may be achieved. Comparable processes were implemented by the central government of the Republic of Indonesia. To pacify regional secession movements – that were often accompanied by protracted violence – centuries old political institutions such as sultanates and rajadoms, each with their own codes of honour and collective responsibilities, were revived.

Such processes deserve to be closely monitored and their possible implementation at regional and village levels carefully considered, because they may offer a sound alternative to a hasty and ill-considered imposition of Western-style political systems that reflect our, but not their, basic values.

Once again, this may not be the task of military peacekeeping forces. But a familiarity with such traditional procedures of settling disputes will be of a great advantage whenever one is forced to intervene in violent confrontations. Moreover, by demonstrating one’s knowledge of and respect for such institutions and the values they are based upon, one will earn people’s respect in return.

## Conclusion

The way someone perceives the actions of other people is steered by the values of the society in which he or she has been brought up. The military operating in societies other than their own will be perceived according to values that are different from their own, and their peacekeeping actions will be judged accordingly. It is, therefore, of fundamental importance to be informed about the cultural values of the other society. Only by being informed one can anticipate the results of one’s actions and the reactions they may provoke.

Peacekeeping requires communication and an effective communication



**Military of ISAF guard a street in Kabul, Afghanistan, during a visit of the Dutch Minister of Defence, 2002**

(Foto MinDef, DV, Hennie Keeris; collectie NIMH)

requires the use of a common language. If one does not understand what the actions performed by other people *mean*, that is, what values these actions express, one cannot expect that one's own actions will be properly understood, let alone appreciated. To demonstrate, on the other hand, that one does understand the values other people express by means of their actions, and, what is more, that one respects these values – even though they may be very different from one's own – is the most important condition for 'winning the hearts and minds' of the people.

Let me emphasise that to understand other peoples' values does not mean one would have to accept them *as good for oneself*. Respect for other peoples' values does not imply that one should reject one's own. As said earlier, all societies are aware that other societies have different values, and no society expects of others that they deny being different in this regard. On the contrary, respect of one's own values and demonstrating that respect in the way one conducts oneself will earn the respect of others, provided this does not result in an

enforced imposition of one's own values upon other people.

Of course, our values do differ from, and in some respects radically contradict, those of other societies. Yet such radical contradictions occur less often than the prophets of 'a clash of civili-

sations' or some religious fanatics want us to believe.

In terms of values, societies have more in common than what divides them.

It is up to us to discover and cultivate such common ground.

#### Literature

- Allamah Abd Allah bin Mahfuz bin Bayyah, H.E., *et al.*, 'Open letter to his Holiness Pope Benedict XVI', 12 October 2006, *Islamica Magazine* (2006), <http://www.islamicamagazine.com/letter/>.
- Al-Sekhaneh, W., *The Bedouin of Northern Jordan. Kinship, Cosmology and Ritual Exchange*, Wissenschaftlicher Verlag, Berlin, 2005.
- His Holiness Pope Benedict XVI, *Faith, Reason and the University. Memories and Reflections*. Lecture delivered at the University of Regensburg on 12 September 2006 (2006), [http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/speeches/2006/september/documents/hf\\_ben-xvi\\_spe\\_20060912\\_university-regensburg\\_en.html](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/speeches/2006/september/documents/hf_ben-xvi_spe_20060912_university-regensburg_en.html).
- Bloch, M., and Parry, J., (eds.), *Money and the Morality of Exchange*, Cambridge University Press, New York, 1986.
- Buruma I., and Margalit, A., *Occidentalism. The West in the Eyes of Its Enemies*. Penguin Press, New York, 2004.
- Dijksterhuis, E.J., *The Mechanisation of the World Picture*. The Clarendon Press, Oxford, 1961.
- Dumont, L., *Essays on Individualism. Modern Ideology in Anthropological Perspective*. Chicago University Press, Chicago, 1986.
- Elsie, R. (Hrsg.), *Der Kanun. Das albanische Gewohnheitsrecht nach dem sogenannten albanischen Kanun des Lekë Dukagjini kodifiziert von Shtjefën Gjeçovi*. Dukagjini Publishing House, Pejë, 2001.
- Fitzpatrick, D., 'Evolution and Chaos in Property Rights Systems. The Third World Tragedy of Contested Access' in: *The Yale Law Journal* 115 (2006) (5) pp. 996-1048.
- Jamous, R., *Honneur et Baraka. Les structures sociales traditionnelles dans le Rif*. Cambridge University Press, Cambridge, 1981.
- Needham, J., *Within the Four Seas. The Dialogue of East and West*. Allen & Unwin, Winchester, 1969.
- United Nations, *Universal Declaration of Human Rights*. Adopted and proclaimed by General Assembly resolution 217 A (III) of 10 December 1948.

# De NAVO ISAF-missie in Afghanistan

## *CIMIC liaison op operationeel niveau*

P.M. Houdijk – majoor der artillerie\*

### Introductie

Dit artikel geeft de ervaringen weer van de auteur in de functie van *Chief CIMIC liaison* in het *International Security Assistance Force* (ISAF-)hoofdkwartier in Kabul, gedurende de periode van ISAF-5 (februari tot augustus 2004). Het behandelt ook enkele *lessons identified* uit deze periode en poneert een aantal aanbevelingen ter verbetering.

### **Achtergrond**

In 2003 is de lopende ISAF-missie in Afghanistan door de NAVO overgenomen met ingang van ISAF-4. In de ISAF-5 missie werd de CIMIC liaisonstructuur op het operationele niveau als een nieuw element binnen het ISAF-hoofdkwartier geïntroduceerd. Het dient echter nog verder ontwikkeld te worden zodat het kan uitgroei-

Een verslag van de belangrijkste CIMIC liaisonaspecten in de missie. Aan bod komen de missievoorbereiding, de betekenis van CIMIC liaison, een CIMIC liaisonconcept, het profiel van een CIMIC liaisonofficier (LO) en *lessons identified* (lessen die nog niet zijn geleerd).<sup>1</sup>

en tot een professionele, kwalitatief hoogwaardige en daadkrachtige CIMIC liaisonstructuur, die haar meerwaarde moet hebben voor de gehele ISAF-missie.

Zeker met de lopende NAVO-uitbreiding is dit geen sinecure en zal het de nodige aandacht moeten blijven krijgen. Om een zodanig kwalitatief niveau te bereiken, zal de verantwoordelijke *Reach-back facility* terugkoppeling moeten krijgen van de uitgezonden CIMIC LOS<sup>2</sup>. De militaire organisatie dient de voorbereiding voor deze nieuwe CIMIC liaisongeneratie echter wel te verbeteren, gebaseerd op de successen en de fouten uit het verleden.

Hoewel er nog niet eens een eindsituatie is gedefinieerd met een bij-

behorende exit-strategie, is het aanemelijk om te veronderstellen dat de NAVO er de komende vijf tot tien jaar nog wel aanwezig zal zijn. CIMIC liaison moet dan ook worden gezien als een continue input in de missie, die open moet staan voor aanpassingen en verbeteringen. Daarom is dit artikel nog steeds valide, ondanks dat de ervaringen al weer enige jaren geleden zijn opgedaan.

### **Opzet artikel**

De volgende onderwerpen zullen aan de orde komen.

- De missie voorbereidingsperiode. Hierin beschrijf ik welke verschillende activiteiten er zijn ondernomen, wat hierin gemist werd en welke aanbevelingen naar voren worden gebracht voor de nieuwe generatie CIMIC LOS.
- Wat CIMIC liaison is en waarop dit gebaseerd is. Hierbij wordt behandeld wat de NAVO-doctrine dicteert, hoe het CIMIC liaisonconcept er uitziet, refererend aan de liaisonstructuur en het ISAF-liasonraamwerk. Hierin verdisconteert zijn de zes maanden ISAF-missie-ervaring van de schrijver zelf<sup>3</sup>. Verder komt aan de orde hoe de CIMIC LO teamindeling was opgezet, gekoppeld aan de

\* De eerste kennismaking van de auteur met CIMIC was tijdens de KFOR-missie in de eerste helft van 2000 in Kosovo. In 2001 volgde hij met enkele Nederlandse CIMIC-collega's de US *Civil Affairs* cursus in North Carolina (Fort Bragg). Vervolgens werd hij gestationeerd in Havelte bij de 43<sup>e</sup> gemechaniseerde brigade als hoofd sectie S9 in de brigadestaf. In 2003 stapte hij over naar de *CIMIC Group North* (CGN) in Budel als stafofficier (SO) in de CJ5 (planning) afdeling. Op dit moment is hij werkzaam bij een door de NAVO geaccrediteerd *Civil-Military Co-operation Centre of Excellence* (CCOE) als stafofficier *Reach-back / Knowledge Management* bij de afdeling Planning en Coördinatie.

1 Er is meer informatie over ISAF te vinden op: [www.jfcbns.nato.int/ISAF](http://www.jfcbns.nato.int/ISAF)

2 Voor de eenvoud wordt CIMIC liaisonofficier afgekort tot CIMIC LO en regelmatig aangeduid als 'hij'; hiervoor kan natuurlijk ook 'zij' gelezen worden.

3 De *Reach-back* voor ISAF is *Allied Joint Force Command Headquarters Brunssum* (JFC HQ).

4 De NAVO ISAF-missie is anders dan vorige en andere NAVO-missies, zoals SFOR (door de EU (EUFOR) overgenomen en heet nu operatie Althea) en KFOR. Toch is het interessant en uitdagend genoeg om de opgedane CIMIC liaisonervaring met elkaar te vergelijken.

zogeheten *CIMIC Lines of Activity*. Als laatste wordt het coördinatie-overzicht uiteengezet, met inbegrip van de structuur, de liaisonplanning en procedures.

- Het profiel van de CIMIC liaisonofficier. Dit is een belangrijk onderwerp om de juiste afweging te kunnen maken wie er voor dit soort werk geschikt is. Er moeten geen militairen op uitzending worden gestuurd die toevallig beschikbaar zijn, maar ze moeten van tevoren worden geselecteerd, gebaseerd op criteria zoals die in het profiel naar voren komen.
- De *lessons identified*, met inbegrip van aanbevelingen, waardoor een betere invulling en aansturing voor nieuwe generaties CIMIC LOS mogelijk wordt. De observaties dienen ook om kennis te vergaren en uit te breiden en er *lessons learned* uit te destilleren.
- Tot besluit wil ik naast mijn soms wat kritische kanttekeningen toch ook de positieve kant benadrukken. Ook een paar algemene zaken die van belang zijn voor CIMIC-personeel om succesvol te zijn in de missie komen hier aan de orde. Als laatste volgt een opmerking om de zogeheten *institutional learning* binnen de CIMIC-organisatie te verbeteren. Daarin kan een rol zijn weggelegd voor de *Reach-back facility* in Brunssum en/of het *CIMIC Centre of Excellence* in Budel.

### Verwachtingen

Ik spreek de hoop uit dat met dit artikel een nieuwe generatie CIMIC LOS wordt bereikt, waardoor zij beter voorbereid hun missie ingaan dan de eerste generatie CIMIC LOS met ISAF-5. Andere doelgroepen zijn de aangewezen staven die de ISAF-missie invullen moeten geven c.q. moeten onder-

4 De voormalige CGN is nu getransformeerd naar een door de NAVO geaccrediteerde *Civil-Military Co-operation Centre of Excellence* (CCOE). Meer over deze CCOE is te vinden op [www.cimic-coe.org](http://www.cimic-coe.org)



**Een meisje krijgt Engelse les in Kabul, in het kader van een Engels CIMIC-project (2003)**

(Foto: 1 (GE/NL) Corps, Public Information Office, T. Beylemans; collectie NIMH)

steunen. Voorts de voormalige *CIMIC Group North (CGN)* en beleidsmakers op het operationele en strategische niveau binnen de NAVO<sup>4</sup>.

Voorts hoop ik dat mensen die in de huidige (NAVO-)missies op de verschillende niveaus binnen de CIMIC liaisonwerkomgeving werkzaam zijn, van de opgedane ervaringen kunnen leren en profiteren. Het zou de operatie positief kunnen beïnvloeden en er hoeft niet opnieuw het wiel te worden uitgevonden.

Het is tevens de bedoeling de aandacht te vestigen op bepaalde zaken die bijvoorbeeld de ISAF *Reach-back facility* kunnen ondersteunen om de kwaliteit en continuïteit in de missie te verbeteren. Verder komen er onderwerpen naar voren die gezien kunnen worden als 'voer-voor-discussie'. Mogelijk wordt de lezer geprikkeld hieraan deel te nemen, goede ideeën te genereren die als input kunnen dienen voor verbetering van de NAVO CIMIC-doctrine, training en opleiding en CIMIC missievoorbereiding.

Als aanvulling op de training en opleiding kan worden gesteld dat dit artikel ook toegevoegde waarde kan hebben voor oefeningen, cursussen,

workshops, seminars en de nog te ontwikkelen *CIMIC Knowledge Base*. Alle onderwerpen kunnen in ieder geval bijdragen aan een goede voorbereiding op toekomstige (NAVO- en EU-) missies.

### De missie voorbereidingsperiode

Deze periode beslaat het tijdsframe vanaf aanwijzing voor deelname tot aan het moment van vertrek naar het missiegebied. De voorbereiding staat in principe bol van de noodzakelijke trainingen, cursussen en persoonlijke voorbereiding. Aanvullend is het noodzakelijk om een gedegen achtergrondstudie te verrichten over al die zaken die de missie betreffen, zoals het zich verder verdiepen in de geschiedenis en de huidige problematiek, de culturele achtergronden, landenstudies, et cetera.

Ook informatie bekijken van de zittende eenheid behoort hiertoe, net als inzicht verkrijgen in de aanwezige organisaties in het toekomstige werkgebied en hoe daar de samenwerking verloopt. Het probleem om als individu te worden uitgezonden, vallend onder een groter internationaal team-



verband, was dat in de voorbereiding erg veel aan het eigen initiatief werd overgelaten. Vanuit de organisatie werd er weinig aan coaching gedaan of directe richtlijnen gegeven over wat te doen en wanneer. Ook een gegede terugkoppeling na afloop van de missie zat er niet in.

De volgende activiteiten werden ter voorbereiding op de missie ondernomen:

- het volgen van de nationale Missie Gerichte Instructie (MGI) bij de School voor Vredesmissies (SVV) in de Harskamp;
- deelname aan het tweede deel van de *Mission Rehearsal Training* (MRT), te weten de *Mission Rehearsal Exercise* (MRE), ofwel de eindoefening van de ISAF-5 rotatie<sup>5</sup>;
- het volgen van de CIMIC operationele stafcursus in Budel, tegenwoordig de *NATO CIMIC Advanced Course* genoemd;
- het bestuderen van relevante informatie waar de hand op kon worden gelegd, deels gebruikmakend van internet, een medium bij uitstek om geïnformeerd te worden en te blijven;
- privé-zaken regelen, waarbij de nodige administratieve handelingen om de hoek komen kijken, die de nodige tijd en energie vergen.

Gedurende de missievoorbereiding waren er helaas maar twee van de drie personen die vanuit de toenmalige CGN waren aangewezen, in staat om de MRE bij te wonen. Dit is wel één van de belangrijkste onderdelen in de voorbereiding van een operationeel



**Engels CIMIC-project op een school in Kabul (2003)**

(Foto: 1 (GE/NL) Corps, Public Information Office, T. Beylemans; collectie NIMH)

hoofdkwartier, om als team in het missietheater beslagen ten ijs te komen.

Tijdens de *Mid Exercise Review* (MER) kwamen er een paar belangrijke aandachtspunten naar voren, die later in de missie bewaarheid werden. Zo was bijvoorbeeld duidelijk aan het licht gekomen dat civiele actoren een aanzienlijke impact hebben op de ISAF-missie. Eén van de cruciale onderwerpen in deze terugblik in het midden van de eindoefening was informatiemanagement. Een aanbeveling van de oefenleiding was dat informatiemanagement voor het ISAF-5 team voor verbetering vatbaar was.

Informatie stond centraal voor de ISAF deelnemers, vooral voor de CIMIC LO

teams, die een knip in het oor hadden gekregen om informatie te verzamelen en informatie te delen met hun eigen netwerk.

Voorts moest er duidelijkheid komen wie er ‘probleemeigenaar’ was van de informatiestromen en de daarmee samenhangende informatievoorzienings- en -verwerkingsprocessen. In de MRE was dit dus nog niet uitgekristalliseerd. Er moest verder worden overwogen of er van een duw- of trekstelsel zou worden gebruik gemaakt. Hierbij moet de informatie accuraat zijn, geverifieerd worden of zelfs aan de kant worden geschoven voordat deze de commandant bereikt.

Ook kwam tijdens de MER naar voren ‘wie-doet-wat’ aangaande *interface* en monitoren. Gelukkig werd met informatiemanagement wel een link gelegd naar CIMIC-personeel, die als één van de belangrijkste groepen sleutelfunctionarissen werd onderkend. Verder kwamen de ondersteunende elementen die informatiemanagement mogelijk moeten maken ter sprake, zoals de WISE, CCIR en de TIC<sup>6</sup>.

Een opmerking tijdens de MER was ook de ontbrekende verbinding met CIMIC en de integratie van CIMIC met diverse andere elementen, zoals *Information Operations*, *Psychological*

5 De MRE heeft tot doel het verzorgen van een trainingsprogramma voor het ISAF-hoofdkwartier om de sleutelfunctionarissen en de bijbehorende stafleden voor te bereiden voor een succesvolle inzet in het missiegebied. Het is een oefenprogramma van 2 weken, bestaande uit de volgende onderdelen: ‘Mission Specific Training, Functional Area Training, en de Battle Staff Training’, allen in de eerste week. De tweede week bestaat uit de *Mission Rehearsal Exercise*, een eindoefening waarin alle belangrijke facetten, die in de uitzendperiode aan bod kunnen komen, worden beoefend met realistische scenario’s.

6 WISE = *Web Information Services Environment*; een informatieportaal, objectgeoriënteerde applicatie server, samenwerkingspoort, ontwikkeld en gebouwd door de NAVO met ‘open source software’.

CCIR = *Commanders Critical Information Requirements*; een instrument dat de commandant nodig heeft om de juiste beslissingen te kunnen nemen in het besluitvormingsproces. Het speelt een rol in het continue proces van ‘situational awareness’.

TIC = *Theatre Information Coordination*; met inbegrip van Informatie Operaties, Psychologische Operaties en de LO cel (een structuur die in ieder geval voor ISAF-5 geldend was).

*Operations, Public Information Operations* en de ISAF Liaison (LO) structuur, waar de CIMIC LOS (nog) geen deel van uitmaakten. Deze MER bevindingen bleken in de zes maanden uitzending stuk voor stuk valide en de rol van de CIMIC LOS won allengs aan belangrijkheid om informatie te helpen managen binnen het ISAF-hoofdkwartier.

### Hiaten

Bij gebrek aan een CIMIC LO-structuur in het ISAF-hoofdkwartier in Kabul, tot en met ISAF-4, was er onvoldoende gelegenheid voor een gedegen voorbereiding. Vooral het contact met een zittend CIMIC LO-team in het ISAF-hoofdkwartier werd als een gemis ervaren, maar ook een actueel overzicht van de geldende documentatie die voor CIMIC LOS noodzakelijk is om te bestuderen.

Er konden maar enkele relevante documenten worden ingezien. Ook het scannen van internet naar meer informatie over IO's en NGO's die werkzaam zijn in Afghanistan, is van belang.<sup>7</sup> Bovendien werd een directe aansluiting met de *Reach-back facility* in Brunssum gemist en enige informatie over een geplande overdracht voor de functie.<sup>8</sup> Er werd wel wat informatie overgedragen van de CIMIC LO die in de KMNb in de *CIMIC Coordination Center (CCC)* werkte, ook afkomstig van de CGN.<sup>9</sup> Deze LO werd echter niet vervangen aangezien de CCC, met ingang van ISAF-5, niet meer in de organisatiestructuur was opgenomen. Het leek erop dat het flink pionieren zou worden!

### Enkele aanbevelingen

- Een eerste aanbeveling voor een effectievere voorbereidingsperiode is

een goede (en tijdige) selectie van CIMIC LOS, noodzakelijk om de vereiste trainingen en opleidingen in de voorbereidingsperiode effectief en efficiënt in te kunnen schalen. Er moet aandacht zijn voor de verschillende CIMIC LO vaardigheden.<sup>10</sup> Het gaat er niet om de beschikbare mensen te vinden maar de meest geschikte kandidaat. Een gedegen selectie is al een eerste belangrijke stap om de LO in het missiegebied goed beslagen ten ijs te laten komen.

- Een tweede aanbeveling is om te pleiten voor het efficiënt inpassen van 'verplichte' onderdelen zoals de nationale missievoorbereiding (MGI), relevante cursussen in CIMIC

of aanvullende cursussen die samenhangen met het profiel van de CIMIC LO.

Deze specifieke cursussen dienen te gaan over onder meer: onderhandelen, werken met tolk/vertalers, *cultural-, gender-, en media awareness*. De behoefte voor het volgen van dit soort cursussen hangt voor een belangrijk deel af van de capaciteiten van de potentiële CIMIC LO kandidaat. De eerder genoemde MRE moet eigenlijk worden gezien als verplichte kost voor iedere CIMIC stafofficier op het operationele niveau, aangezien het tevens een gelegenheid is om gezamenlijk te trainen met de andere leden van de CJ9 afdeling (teambuilding), met de verschillende specialisten binnen



**Nederlandse ISAF-militairen voeren bedden aan (Marestan Home, 2003)**

(Foto: 1 (GE/NL) Corps, Public Information Office, P. Kolken; collectie NIMH)

<sup>7</sup> IO = Internationale Organisatie; NGO = Niet Gouvernementele Organisatie.

<sup>8</sup> *Allied Joint Force Command* in Brunssum (JFCB) is een belangrijke instantie die anderen van informatie kan voorzien op het gebied van de lopende CIMIC-activiteiten in de ISAF 'Area of Operation' (AOO).

<sup>9</sup> KMNb = *Kabul Multinational Brigade*; waarin opgenomen CIMIC-teams, op Camp Warehouse een basis net buiten het centrum van Kabul.

<sup>10</sup> Zie CIMIC LO profiel.

<sup>11</sup> SME = *Subject Matter Expert*; bijvoorbeeld de jurist (LEGAD), de politieke adviseur (POLAD), de adviseur op medisch gebied (CJMED), de genie-expert (CJENG) en de publieke informatie-officier (PIO).

de staf (SMES) en met de andere afdelingen van het ISAF-hoofdkwartier.<sup>11</sup>

- Een derde aanbeveling is om binnen *situational awareness*, gekoppeld aan het land Afghanistan (en de Afghaanse positie in de regio), de aandacht uit te laten gaan naar

historische, culturele, sociale, politieke, religieuze en economische achtergronden. Hierbij moet tevens de aandacht worden gevestigd op relevante politieke en militaire documentatie.<sup>12</sup>

- Een volgende aanbeveling betreft kennis van ‘wie-is-wie’, gerelateerd aan de vigerende CIMIC LO-structuur met bijbehorende overzichten en in-delingen. De op te leiden en te trainen LO moet al in verbinding worden gebracht met de zittende CIMIC LO-organisatie in de ISAF-missie en met zijn voorganger in het bijzonder, door middel van telefoon en/of e-mail.

Op deze wijze is hij in staat de meest relevante informatie over de situatie in het operatiegebied in zich op te nemen. Hierbij is het inzien van rapporten, informatie-uitwisseling over belangrijke organisaties en de meest actuele *situational awareness* een ‘must’.<sup>13</sup>

- Een laatste aanbeveling is het creëren van voldoende overlap in de overnameperiode om de laatste uitwisseling van informatie mogelijk te maken en om fysiek de civiele contactpersonen te bezoeken, zodat ook het LO-netwerk in de overname is inbegrepen.

Hierdoor kunnen de lopende missieactiviteiten soepel doorgaan, zonder dat er voor deze civiele relaties weer sprake is van een soort hernieuwde kennismaking met de ISAF-missie.

## Wat is CIMIC liaison?

### De NAVO-doctrine

Allereerst volgt wat de NAVO-doctrine ons leert over het onderwerp CIMIC liaison. Zodoende kan de lezer het doctrine-element wat later vergelijken met datgene wat in het artikel wordt aangedragen vanuit het aspect van missie-ervaring.

Er zullen overeenkomsten zichtbaar zijn, maar zeker ook de nodige aanvullingen, die vooral in het nog te be-

handelen CIMIC liaisonconcept naar voren komen. In de definities hierna is de overlap zichtbaar aangezien het hogere niveau onderwerpen beschrijft voor het lagere, waardoor er dus een zekere mate van kopieer- en plakwerk ontstaat.

- (1) *MC 411/1*: NAVO-beleid aangaande civiel-militaire samenwerking (CIMIC) op strategisch niveau. ‘Het directe nut van CIMIC is het inrichten en onderhouden van een volledig samenwerkingsverband van de NAVO-commandant met de civiele autoriteiten, organisaties, instanties en lokale bevolking binnen het gebied waarin de commandant optreedt om het hem mogelijk te maken zijn missie te vervullen. Dit kan inhouden directe ondersteuning voor het implementeren van een civiel plan.’ Het vervolgt met *interfaces*: ‘CIMIC is de *interface* met civiele autoriteiten. CIMIC heeft daarom een sleutelpositie in de algemene operationele planning en is geen aparte activiteit’.
- (2) *Bi-SC Directive 86-3*: Inrichten van een *Bi-SC* CIMIC operationeel vermogen. ‘Civiel militaire liaison voorziet in de coördinatie die noodzakelijk is om de planning en het uitvoeren van alle type operaties te bevorderen en te ondersteunen. Zulke liaison, vroegtijdig in het planningsproces en direct volgend op de inzet van troepen, legt de basis voor de andere twee CIMIC kernfuncties, te weten ondersteuning van de militaire eenheid en ondersteuning van de civiele omgeving.’
- (3) *AJP-9*: NAVO CIMIC doctrine op operationeel/tactisch niveau. ‘Het doel van civiel-militaire liaison is te voorzien in de coördinatie die noodzakelijk is om de planning en het uitvoeren van operaties te bevorderen en te ondersteunen. Zulke liaison, vroegtijdig in het planningsproces en direct volgend op de inzet van troepen, legt de basis van waaruit de andere twee

CIMIC kernfuncties zich ontwikkelen. Het is een fundamenteel onderdeel van het plannings- en ontwikkelingsproces van de andere twee CIMIC kernfuncties. Het inrichten van liaison op het politieke niveau binnen de NAVO is een voorwaarde voor succes. Liaison en *joint* planning op het strategische commando (SC) niveau en binnen een *Joint Operations Area* (JOA) volgt hieruit. Liaison met civiele autoriteiten en organisaties wordt o.a. bevorderd door een geschikt publiek informatie beleid. Dit vereist een adequate en tijdige verspreiding van prestaties die geleverd zijn en vorderingen die bereikt zijn door civiel-militaire samenwerking dat te zijner tijd de steun van de bevolking, IOS en NGOs helpt verkrijgen.’

- (4) *ACO TTP-01*: CIMIC liaison en coördinatie architectuur op tactisch niveau. Dit document beschrijft meer in detail de belangrijkste CIMIC-activiteiten die gekoppeld zijn aan liaison, de belangrijkste principes van CIMIC-liaison en het verklaart het nut en applicatie van een liaison en coördinatiematrix.

### Het CIMIC liaisonconcept

Gebaseerd op bovengenoemde beschrijvingen vanuit de NAVO-doctrine, opgedane missie-ervaring en de analyses hieruit, volgt hier het ‘CIMIC liaisonconcept’.

Dit concept ontstond al tijdens de ISAF-5 missieperiode, maar werd nog niet overal binnen ISAF geheel uitgevoerd aangezien het een nieuw feno-

<sup>12</sup> Bijvoorbeeld de verschillende overeenkomsten (Bonn en Petersburg Overeenkomst), de *UN Security Council Resolutions* (UNSCRs), de verschillende *Memoranda of Understanding* (MOUs), *Status of Forces Agreements* (SOFAs), *Standing Operation Procedures* (SOPs), *Operational Plans* (OPLANs), *Operational Orders* (OPORDERS), *Hand-outs*, *Terms of Reference* (TORs).

<sup>13</sup> Om de CIMIC LO te ondersteunen en de juiste focus te verkrijgen kan hij gebruik maken van het NAVO CRONOS communicatiesysteem (toegang tot de ISAF WISE-pagina en de JFCB-pagina).

meen was en nog enigszins in de kinderschoenen stond.

Dit concept is mijn persoonlijke visie op CIMIC-liaison en zou kunnen dienen als discussiemateriaal om het verder te ontwikkelen en algemeen (dat wil zeggen: niet ISAF-gebonden) toepasbaar te maken voor training en opleiding, en doctrineverbetering.

- De CIMIC liaisonstructuur moet de belangrijkste contacten binnen de civiel-militaire omgeving afdekken in de JOA van de commandant van ISAF (COMISAF). Met de bedoeling uiteindelijk Afghanistan-dekkend te zijn, met gebruik making van Provinciale Reconstructie Teams (PRTs) binnen een viertal Regionale Centra (RCS), zal dit zijn weerslag hebben op het type en aantal civiele actoren waarmee ISAF te maken krijgt en die in het belang zijn van de missie.<sup>14</sup>

- De liaisonstructuur is zich constant aan het ontwikkelen, waarbij de CIMIC LO lieert, identificeert, coördineert (waar nodig en wenselijk) en contacten bevordert. Om dit mogelijk te maken, benutten zij open (communicatie-)bronnen binnen de NAVO ISAF-veiligheidsbepalingen, beperkingen en voorzorgsmaatregelen met als doel informatie te ontvangen en uit te wisselen.

- De CIMIC LO onderhoudt liaison met toegewezen civiele actoren om effect te sorteren in de samenwerking bij de planning, waaruit vervolgens de eenheid van inspanning in de verschillende gebieden van gezamenlijke interesse geïdentificeerd wordt. Deze interesse kan gedeeld worden met bijvoorbeeld de Afghaanse regering, IOS, NGOs en specifieke VN-organisaties zolang ze de militaire

NDPs	Returnees & IDPs (1.1)	Education & Voc Trg (1.2)	Livelihoods & Social Protection (1.4)	Health & Nutrition (1.3)	Culture, Media & Sport (1.5)	Natural Resources NDP (2.3)
ISAF Prior	1	2	3	4	5	6
ATA Lead	MoRR	MoE	MoRRD	MoH	MoIC	MoA
ATA Assist	MoUDH MoRRD	MoHE MoLSA MoWA	MoA, MoFS, MoLSA, MoMD, MoRR, MoWA ODP, Nat.Sec. C	MoM&D MoWA MoRRD	MoWA	MoFS MoRRD
Focal Points	UNHCR	US/UNICEF	EC/WB	EC/US	UNESCO	WB/ADB
Involved UN Bodies	UNAMA UNDP UNICEF WFP	UNAMA UNESCO WB WFP ILO	FAO, ILO, UNAMA, UNDP UNHCR, UNICEF UNOPS, WFP UNODC	FAO, UNAMA UNFPA UNICEF, WB WFP, WHO UNODC	UNAMA UNDP UNIFEM	FAO UNAMA UNEP UNOPS WB
IO/NGOs	IFRC, IOM, ACTED, CARE IRC, NRC	CARE, SCA, AGEF	AGEF	SCA		
Donors, NDP as focus areas	Canada, ECHO, Japan, Norway, Sweden, Switzerland, US	Denmark, France, Japan, Korea, Norway, Sweden, Turkey	Aga Khan, Canada, Denmark, ECHO, Japan, Korea, Norway, Sweden, UK, US	China, ECHO, Japan, Korea, Turkey	Aga Khan, France, Italy	Aga Khan, Canada, China, EC, Denmark, France, Japan, Turkey, UK

**Figuur 1: CIMIC coördinatie: de Afghaanse regering<sup>15</sup> en de internationale gemeenschap**

missie beïnvloeden. Het is daarom van belang dat de LOS de mandaten, organisatiedoelen en (strategische) plannen van deze actoren in kaart brengen. Daarbij dienen ze de structuur te volgen die gerelateerd is aan de CIMIC *Lines of Activity*.

- CIMIC mag nooit concurreren met IOS en NGOs. De LOS dienen nauw contact te onderhouden en een goede werkverhouding op te bouwen met de civiele actoren die belangrijk zijn voor COMISAF. Het is daarom van belang dat de relaties tussen CIMIC LOS en civiele actoren gebaseerd is op wederzijds vertrouwen, wederzijds begrip en wederzijds respect.
- De LO dient de contactlijst van de aan hem toevertrouwde civiele contacten bij te houden en toegankelijk te maken voor de rest van het ISAF-hoofdkwartier, een en ander door tussenkomst van de Chief CIMIC LO die hierin een coördinerende rol heeft. Hoe met civiele contacten om te gaan en samen te werken is onder andere gebaseerd op de CIMIC liaisontoewijzing en het ISAF-liaisonraamwerk. Verder zijn er interne afspraken gemaakt en vastgelegd in de CJ9 SOP voor de CIMIC LOS.

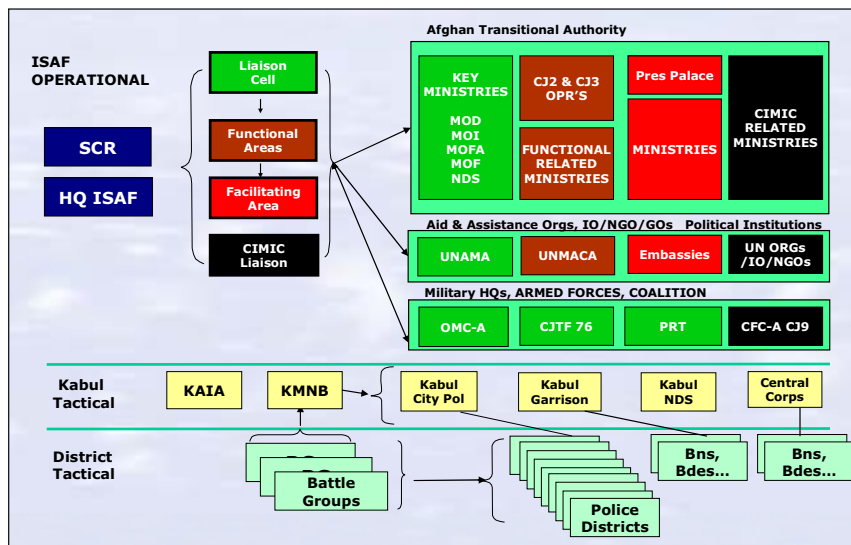
- De CIMIC LO-activiteiten worden uitgevoerd onder het principe van *single point of contact* ten opzichte van de civiele contacten. Dit dient opgevolgd te worden door alle SMES en de afdelingen van het ISAF-hoofdkwartier. CIMIC LOS zijn daarvoor de gespecialiseerde 'ogen, oren en stem' van en voor COMISAF, de stafafdelingen en hun stafleden. Bovendien zijn ze in staat om voorbereidend werk te doen opdat toegang tot civiele tegenhangers van de ISAF SMES en bepaalde stafafdelingen mogelijk wordt.
- CIMIC LOS dienen belangrijke tekortkomingen in potentievermogen binnen de civiele omgeving en tussen de verschillende civiele actoren inzichtelijk te maken wanneer dit de ISAF-missie kan beïnvloeden. Zij kunnen met aanbevelingen komen voor oplossingen. Deze aanbevelingen worden, door tussenkomst van de CJ9 afdeling, doorgegeven aan de betreffende afdeling in het ISAF-hoofdkwartier waar het interessegebied ligt.
- CIMIC LOS, aangestuurd en begeleid vanuit het ISAF-hoofdkwartier, moeten in overlapgebieden conflicterende situaties zien te vermijden

<sup>14</sup> De PRT is een concept dat gebruikt wordt in ISAF en de (door de US geleide coalitie) *Operation Enduring Freedom* (OEF), waarin civiele actoren en militairen gezamenlijk opereren, in nauwe samenwerking met de lokale autoriteiten.

<sup>15</sup> ATA = *Afghan Transitional Authority* (de Afghaanse centrale regering onder leiding van president Karzai).

door nauwe afstemming met de CIMIC LOS bij KMNB, die werkzaam zijn op tactisch niveau. Met elkaar moeten ze zodanig afstemmen dat ze het CIMIC PLANS en CIMIC OPS vergemakkelijken om hun activiteiten aangaande de CIMIC *Lines of Activity* uit te voeren, gebaseerd op procedures beschreven in de Annex W bij het vigerende ISAF OPLAN/OPORDER.

- De CIMIC LOS ondersteunen ook de desbetreffende ISAF-informaticamagne en promoten de intentie van COMISAF en zijn zgn. *Master Messages*.<sup>16</sup> De LOS moeten ook in staat zijn bezoeken aan en van COMISAF en de SCR te bevorderen en voor te bereiden, die gekoppeld zijn aan hun intentie, interesse-, en prioriteitsgebieden.<sup>17</sup>
- De CIMIC LOS moeten samenwerken met CFC-A CJ9 leden in het onderkennen van gezamenlijke doelen en waarbij de synergie moet worden gevonden in het leggen en onderhouden van contacten met civiele actoren, voornamelijk Afghaanse ministeries.<sup>18</sup> Dit bleek in de praktijk een moeizaam proces aangezien de CFC-A-leden, veelal reservisten in de rang van luitenant-kolonel en kolonel, hun eigen agenda hadden en niet altijd met ISAF-personeel op één golflengte zaten.
- Algemeen kan worden gesteld dat de CIMIC LOS 'instrumenten' zijn die zowel inzetbaar zijn voor de militaire als de civiele kant, maar alleen opdrachten kunnen krijgen van de



Figuur 2: ISAF liaisonraamwerk

<p><i>Ministry of Rural Rehabilitation &amp; Development</i></p> <p><i>Ministry of Urban Development &amp; Housing</i></p> <p><i>Ministry of Refugees &amp; Repatriation</i></p> <p><i>Ministry of Reconstruction</i></p> <p><i>Ministry of Border &amp; Tribal Affairs</i></p>	<p><b>Team 1</b> <b>(Returnees &amp; Repatriation)</b></p>	<p>UNHABITAT</p> <p>UNHCR</p> <p>IOM</p> <p>UNDP</p>
<p><i>Ministry of (water) &amp; Power</i></p> <p><i>Ministry of Agriculture &amp; Livestock</i></p> <p><i>Ministry of Irrigation (MoIWR)</i></p> <p><i>Ministry of Light Industries &amp; Food</i></p> <p><i>Ministry of Mines &amp; Industries</i></p> <p><i>Ministry of Trade (Commerce)</i></p>	<p><b>Team 2</b> <b>(Economy, Employment &amp; Commerce)</b></p>	<p>WFP</p> <p>FAO</p>
<p><i>Ministry of Higher Education + Kabul University</i></p> <p><i>Ministry of Education</i></p> <p><i>Ministry of Planning</i></p>	<p><b>Team 3</b> <b>(Education &amp; Vocational Training)</b></p>	<p>UNICEF</p> <p>AREU</p> <p>AIMS</p> <p>GO's &amp; DONORS</p>
<p><i>Ministry of Public Health</i></p> <p><i>Ministry of Labor &amp; Social Affairs</i></p> <p><i>Ministry of Martyrs &amp; Disabled</i></p> <p><i>Ministry of Public Works</i></p> <p><i>Ministry of Women's Affairs</i></p>	<p><b>Team 4</b> <b>(Public Health &amp; Nutrition)</b></p>	<p>(UNAMA)</p> <p>WHO</p> <p>UNOPS</p> <p>ICRC</p> <p>ANSO</p>
<p><i>Ministry of Information &amp; Culture</i></p> <p><i>Ministry of Haj (Pilgrimage)</i></p> <p><i>Ministry of Transportation</i></p>	<p><b>Team 5</b> <b>(Culture, Media &amp; Sport)</b></p>	<p>UNESCO</p> <p>ANOC</p>

*Blue = not under liaison*

Figuur 3: CIMIC LO teamindeling

<sup>16</sup> Hier ligt een directe link met Informatie Operaties en de daarmee samenhangende activiteiten en integrale samenwerking met de andere Info Ops participanten.

<sup>17</sup> SCR = *Senior Civil Representative* van NAVO, zijnde de civiele tegenhanger van COMISAF, die direct rapporteert aan de Noord-Atlantische Raad (NAC).

<sup>18</sup> CFC-A = *Coalition Forces Command Afghanistan*; een coalitie van een aantal landen, met de VS aan de leiding, die de 'Operation Enduring Freedom' invulling geven in het grootste deel van Afghanistan, vooral waar ISAF (nog) geen voet aan de grond heeft.

CJ9 afdeling, andere ISAF-stafafdelingen, COMISAF zelf, zijn plaatsvervanger, de Chef Staf en de SCR. Vanuit de civiele hoek bestaat de mogelijkheid de LOS te vragen om iets te doen of om iets uit te zetten binnen het ISAF-hoofdkwartier.

Het CIMIC liaisonconcept zoals hiervoor beschreven, paste binnen het ISAF liaisonraamwerk. Het vereiste wel onderlinge afstemming en overleg met de Liaison Cell, dat weer viel onder de verantwoordelijkheid van TIC. Voor inzage in de afkortingen die in figuren 1 en 2 gebruikt zijn, voornamelijk de verschillende Afghaanse ministeries, is een overzicht bijgevoegd aan het eind van dit artikel.<sup>19</sup>

### CIMIC LO toewijzing

Gedurende ISAF-5 werd er gebruik gemaakt van vijf CIMIC LO teams, waarvan van elk team een ander onderwerp als basisthema had, gerelateerd aan de CIMIC Lines of Activity.

In verband met een vacature was het vijfde team niet operationeel. Om de desbetreffende contacten toch zoveel mogelijk op te pakken, moest er noodgedwongen wat worden hergegreepd bij de andere vier teams.

Alle teams dienden, indien er activiteiten gesynchroniseerd moesten worden, contact te onderhouden met hun toegewezen CFC-A CJ9 tegenhanger(s) en met de CIMIC LOS in KMNb. De CIMIC LO teams moeten vooral contact onderhouden met hun civiele counterparts op een vaste basis zoals het bijwonen van regulier terugkerende vergaderingen en belangrijke vergaderingen (bijvoorbeeld deelname aan de Consultative Group Structure meetings). De teams moesten in staat zijn elkaar aan te vullen of te versterken indien de situatie dit dicteerde. Situaties waarbij dit voorkwam waren verlofperiodes van LOS en onvoorziene prioriteiten die door het hoofdkwar-

tier werden opgelegd en herindeling van eigen capaciteiten vergden.

Voorts dienden de LOS de ontplooiende CIMIC-activiteiten te volgen (veelal op tactisch niveau) en informatie te verstrekken die binnen het ISAF-hoofdkwartier werd uitgewisseld om bijvoorbeeld de SMES op de hoogte te houden van belangrijke ontwikkelingen, passend in de CIMIC Lines of Activity.

Het was regel dat twee LOS naar belangrijke vergaderingen gingen, vooral als er interessante onderwerpen zouden worden besproken en er dus belangrijke informatie-uitwisseling kon plaatsvinden. De LO bij wie de desbetreffende contactpersonen op 'zijn lijstje' stonden, voerde in principe de conversatie terwijl de ander notities maakte en een begin kon maken voor een liaisonrapportage. De eerstgenoemde LO completeerde dit en schoof het rapport door naar de Chief CIMIC LO.

Na goedkeuring door hem werd het rapport, door tussenkomst van de deputy Chief CJ9, doorgestuurd naar de instanties binnen het ISAF-hoofdkwartier voor wie het interessant zou kunnen zijn om inzage te hebben.

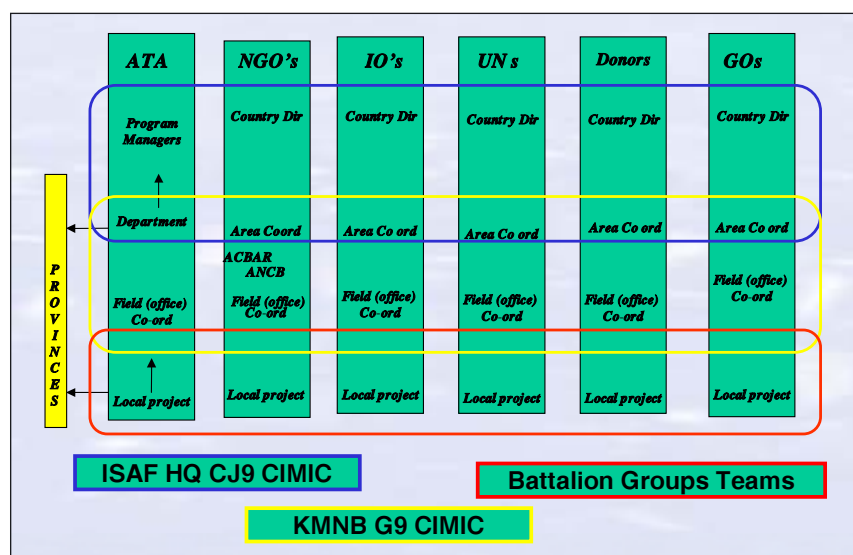
### Coördinatie

Hoe de civiele omgeving, met al haar verschillende civiele instanties, ope-

rerend op verschillende niveaus, met liaison kan worden afgedicht, is in het ISAF CIMIC liaison coördinatieoverzicht (zie figuur) schematisch weergegeven. De uitdaging lag voornamelijk in het onderling afstemmen wie, wat, waar deed en welke contacten daaraan ten grondslag lagen. Het coördinatieoverzicht diende ook om duplicatie te voorkomen of eventuele ontbrekende schakels zichtbaar te maken. Verder zit erin verweven hoe de CIMIC Lines of Activity tot uiting komen, hoe de informatie-uitwisseling plaatsvindt, hoe met de onderliggende databases wordt omgegaan en hoe de wijze van rapporteren en het gebruik van een LO planningscyclus geschiedt. Deze methodieken werden ook naar de civiele contacten gecommuniceerd zodat ook zij op de hoogte waren waar, wanneer en met wie ze zaken konden doen.

### Liaison planning

Er was besloten om een CIMIC LO plan voor de periode van een maand te ontwikkelen, waarin allerlei al bekende bezoeken en vergaderingen werden opgenomen, rekeninghoudend met het prioriteitsaandeel van CIMIC PLANS en CIMIC OPS en van andere afdelingen, voorzover van toepassing. De eerstkomende week was qua planning tot in detail geregeld en afgestemd met de beschikbare LO capaciteit, met



Figuur 4: CIMIC liaison coördinatie-overzicht

<sup>19</sup> De structuur van de Afghaanse regering, met de onderverdeling in ministeries zoals vermeld in dit artikel, kunnen momenteel anders van naam en indeling zijn.



**Een Frans CIMIC-project bij het dorp Saidabad (2003)**

(Foto: 1 (GE/NL) Corps, Public Information Office, T. Beylemans; collectie NIMH)

inbegrip van voertuigen, chauffeurs en tolken.

De planning voor de tweede tot en met de vierde week was meer een schets, waarbij de nadruk lag op bezoeken en vergaderingen met organisaties en/of ministeries die op gezette tijden plaatsvonden, gericht op lopende processen en activiteiten. Deze planningscyclus werd dagelijks bijgesteld zodat er een doorlopend CIMIC LO werkplan ontstond, geïntegreerd in de CJ9 activiteitenkalender.

#### **Coördinatieprocedures**

Naast de binnenkomende verzoeken om deel te nemen aan allerlei vergaderingen, organiseerden de CIMIC LOS zelf ook veel bezoeken en vergaderingen. De communicatie naar de civiele contactpersonen geschiedde per e-mail, telefoon of door een fysiek bezoek. De LOS regelden zelf hun eigen tolken indien ze die nodig hadden. Er was minstens één keer per week een intern overleg met de CIMIC LOS van de KMNB, voorafgaand aan de wekelijkse coördinatie meeting met de G9 van de KMNB (meestal op een dinsdag).

Elke donderdagmiddag vond een intern CJ9 LO overleg plaats voor nadere onderlinge afstemming en om te bespreken wat er op de LOS af zou komen. In deze vergadering werd te-

ruggeblikt op de week die was geweest, aangaande geboekte resultaten, onderkende problemen, *lessons identified*, et cetera. Ook werd er gekeken naar de komende week, met de eigen planning als richtlijn en om de onderkende verbeteringen toe te passen in de vorm van kleinschalige *lessons learned*.

In de beginfase van de LO opbouwperiode besloot men om de belangrijkste Afghaanse ministeries en civiele organisaties wekelijks te bezoeken. De belangrijkste bedoeling hiervan was een goed en nauw contact en zo vertrouwen te wekken, wat als een langere-termijndoel kan worden beschouwd. Soms betekende dit dat een bezoek begon met het drinken van een kop thee en praten over koetjes en kalfjes, maar meestal kwamen de probleemgebieden na enkele minuten vanzelf bovendrijven, waarbij informatieverstrekking en -uitwisseling en mogelijke verzoeken volgden.

Geduld en diplomatiek optreden zijn hier de sleutelwoorden en die werden dan ook beschouwd als belangrijke CIMIC LO-vaardigheden. Zulke bezoeken resulteerden in een betere samenwerking en bevorderden de voorbereidingen voor de bezoeken van COMISAF en de ISAF SMES aan deze ministeries en civiele (internationale) organisaties zoals ICRC, UNHCR en IOM.

Voor intern gebruik binnen het hoofdkwartier hadden we een geactualiseerd overzicht van alle civiele contacten en militaire partners waarmee we lieerden. Dit overzicht distribueerden we zowel binnen het ISAF-hoofdkwartier (via WISE) als naar de KMNB, waarbij we verzekerden dat er geen duplicatie plaatsvond of dat er gaten in de liaisonstructuur zouden kunnen zitten.

### **Profiel van de CIMIC LO**

#### **De behoefte**

Er was nog geen passende functiebeschrijving voor een CIMIC LO<sup>20</sup> voorhanden op het moment dat ik officieel was aangewezen om in de ISAF-5 missie de eerste Chief CIMIC LO positie te bekleden.

Bovendien was er in de functiebeschrijving van de CJ9 afdeling, in de ISAF-organisatie, (nog) geen LO structuur opgenomen met de taken, verantwoordelijkheden en gevraagde c.q. wenselijke kwalificaties van het betreffende personeel.

Dan wordt het natuurlijk moeilijk om het juiste personeel te vinden voor een LO-functie. Het is soms al een probleem om de juiste mensen te vinden voor de rol van reguliere liaison-officieren in missies.

Voor die van CIMIC LO was het een extra probleem aangezien er voor deze doelgroep geen gedegen (toege-sneden) selectie en training voorafgaand aan de uitzending voorhanden was.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Het hier geschetste profiel moet worden beschouwd als een aanzet tot een meer conceptuele ontwikkeling, gebaseerd op input vanuit het veld in de huidige (maar ook toekomstige) missies. Het kan bijdragen aan een uitbreiding en verbetering van de vigerende NAVO CIMIC-doctrine zoals de ACO TTP 01.

<sup>21</sup> De auteur startte de missie samen met een Duitse majoor (luchtmacht) vanuit Ramstein, die ook niet specifiek geselecteerd, getraind en opgeleid was om als CIMIC LO te worden ingezet. Later in de ISAF-5 missieperiode werd er nog intern geroteerd, waarbij de LO teams werden versterkt met een Belgische en Finse collega, voor wie hetzelfde van toepassing was.



### Een Nederlands-Duits CIMIC-project bij het Darulaman ziekenhuis (2003)

(Foto: 1 (GE/NL) Corps, Public Information Office, T. Beylemans; collectie NIMH)

Een document van Joint Force Command Brunssum, de AFN CJTF SOP 9001, haalt de selectie van CIMIC LOS aan. Om zo dicht mogelijk bij het origineel te blijven citeer ik hier de oorspronkelijke versie in het Engels en is de essentie ervan vet gedrukt:

*CIMIC LOS need to be **selected with care** to maximise the benefit to The Force and the Civil Community, and must be **a credible source of information**, at the appropriate level to the Civil Actors in accordance with the Liaison Architecture. Speaking with confidence, LOS need to be **capable of collecting and assessing information** to provide the Commander with an accurate and timely overall picture of a given situation or activity.<sup>22</sup>*

Gebaseerd op mijn eigen ervaring betekent dit dat een CIMIC LO dient te voldoen aan een aantal criteria, die bestaan uit algemene en specifieke vaardigheden, eigenschappen en kennis. Deze elementen zijn belangrijk voor een gedegen selectie, opleiding, training en missievoorbereiding.

#### Algemene vaardigheden

Een CIMIC LO moet goed Engels kunnen spreken met een minimale taalvaardigheid die voldoet aan de STANAG 6001 (luisteren – niveau 3; spreken

– niveau 3; lezen – niveau 3 en schrijven – niveau 2). Dit niveau is noodzakelijk om goed te kunnen communiceren, zowel binnen de eigen militaire organisatie als daarbuiten. In beide gevallen is de voertaal immers overwegend Engels/Amerikaans. Hij moet niet voor niets in staat zijn om als de ‘ogen, oren en stem’ van het ISAF-hoofdkwartier te fungeren.

Daarnaast moet hij in staat zijn om briefings te geven, aanwezig te zijn en te participeren in vergaderingen en communicatief vaardig te zijn, waarbij taalbeheersing een prominente rol vervult. Een goede taalvaardigheid ondersteunt het leggen van contacten, het voeren van gesprekken, het leiden van vergaderingen en het geeft de LO de mogelijkheden zowel verbaal als schriftelijk terugkoppeling te geven over zijn dagelijkse bezigheden. (Ook enige kennis van de lokale taal – bijvoorbeeld Dari of Pashto – is overigens aanbevelenswaardig.) Hij moet in staat zijn de *ISAF senior staff* te brieven, dat van invloed kan zijn op de militaire planning en besluitvormingscyclus op het operationele niveau in het missietheater.

Voorts moet de LO goede kennis hebben van *Automated Data Processing* (ADP), – computerkennis. Hij dient NAVO-stafervaring te hebben en moet

kennis hebben van de ISAF-organisatie, missie, taken, OPLAN en OPORDERS.

Hij moet verder weten wat de *commander's intent* is, waar de commandant zijn prioriteiten heeft liggen en wat de *Master Messages* inhouden. Hij moet in staat zijn zelfstandig te werken, aangestuurd door opdrachten vanuit het ISAF-hoofdkwartier, met helder omschreven doelen. Verder dient hij transparant en ruimdenkend te zijn; vooral in de civiele contacten is dit relevant.

De LO moet praktisch ingesteld zijn, intelligent en ervaren genoeg om initiële essentiële inschattingen en/of afwegingen te maken die in zijn dagelijks werk aan bod kunnen komen, zonder voortdurend overleg met het ISAF-hoofdkwartier te moeten plegen. Dit komt vooral de geloofwaardigheid van de gehele militaire organisatie ten goede in het contact met de verschillende civiele organisaties, bijvoorbeeld bij belangrijke vergaderingen.

Van deze civiele organisaties moet hij een goede kennis hebben over hun te voeren beleid, hun doelstellingen, hun (on)vermogen en hun bezorgdheden. Gekoppeld aan deze kennis moet de CIMIC LO begrip hebben van de *Codes of Conduct*, belemmeringen en beperkingen van de belangrijkste civiele organisaties. Hij moet bovendien in staat zijn enige sensitiviteit te ontwikkelen voor datgene wat met de ISAF-missie geassocieerd kan worden en deze negatief kan beïnvloeden.

#### Specifieke vaardigheden

Een CIMIC LO moet in staat zijn om informatie te verzamelen en te beoordelen.

<sup>22</sup> Appendix 1 bij Annex B, in pt. 1 Organisatie. Zie ook ACO TTP 01 pt. 1-4-c.



len om zodoende de commandant een correct en actueel overzicht van een bepaalde situatie te schetsen. Hiervoor moet hij in ieder geval een goede *situational awareness* hebben, ook omdat hij regelmatig COMISAF en/of andere ISAF-afdelingen en SMES moet vertegenwoordigen of adviseren.

Vooraf in vergaderingen voert dit het tempo op en hiermee bespaart hij tijd-rovende toestemmingsverzoeken naar de ISAF-staf om de juiste input in zulke vergaderingen te garanderen. Verder moet de LO over goede onderhandelingsvaardigheden beschikken en kennis hebben van het voorbereiden en uitvoeren van CIMIC-gerelateerde meetings.

Ook conflictmanagement zou moeten behoren tot het basispakket van de CIMIC LO. Voorts moet hij in staat zijn om met tolken om te gaan en zich bewust te zijn van cultuur, media en gender. Het zou in zijn voordeel zijn indien hij al eerdere missie-ervaring in CIMIC heeft opgedaan. Niet dat dit als een voorwaarde moet worden beschouwd, maar het kan wel als aanbeveling worden meegenomen.

Verder moet de LO diplomatiek kunnen optreden en geduldig zijn. Hij moet sensitief zijn in de contacten met de complexe civiele dimensie, met al haar variaties die in de militaire omgeving vreemd zijn. Daarnaast dient hij dusdanig proactief te zijn dat hij desgevraagd advies en zo mogelijk ondersteuning kan leveren aan de civiele gemeenschap. Als laatste moet hij nauwgezet, betrouwbaar en geloofwaardig zijn, en bovendien in staat zijn enige vorm van continuïteit te waarborgen in de liaison werkomgeving binnen de ISAF-missie.

#### **Persoonlijke vaardigheden**

Een CIMIC LO moet beschikken over leiderschapskwaliteiten en enig politiek inzicht. Hij moet autoriteit tonen, op tijd zijn en correct gekleed gaan voor elke gelegenheid (visitekaartje van ISAF en de commandant). Voorts moet hij niet alleen affiniteit met taal hebben, maar ook letten op de non-

verbale communicatie en kennis hebben van eventuele lokale taaleigenschappen.

Ook inlevingsvermogen en het snel kunnen omschakelen in bepaalde situaties is een vereiste. Dit vereist dan weer specifieke kennis over dit soort situaties (wat speelt er, wie speelt hierin een rol, wat zijn de consequenties, et cetera). Andere kwaliteiten zijn: flexibiliteit, begrip, tact, overtuigingskracht en doorzettingsvermogen. Niet te vergeten moet de LO, overigens net als iedere andere militair, *fit for action* zijn, zowel fysiek als mentaal, waarbij hij ook moet voldoen aan de vigerende militaire basis-eisen.

Ten slotte moet hij een positieve instelling hebben ten opzichte van communicatie in de breedste zin van het woord. Het is immers vaak niet wat je vertelt, of wat je doet, maar de manier waarop (*C'est le ton qui fait la musique!*).

#### **Algemene opmerkingen**

Het is belangrijk om in een zo vroeg mogelijk stadium aan te geven wat voor soort taken de LO dient uit te voeren en met wie hij contacten on-

derhoudt. Internationale organisaties en NGO's verschillen nogal van Afghaanse ministeries, die op hun beurt weer verschillen van de militaire contacten. Een balans zien te vinden tussen deze verschillende contacten speelt een belangrijke rol. Zo is het bijvoorbeeld aanbevelenswaardig goed te kijken naar de leeftijd van de LO. Daaruit is immers veel af te leiden: zoals de levenservaring (volwassenheid) en de militaire diensttijd-ervaring, veelal zichtbaar in de rang. Ook het gender aspect moet in beschouwing worden genomen, omdat dit een gevoelig onderwerp is in islamitische samenlevingen. Zo kan het bijvoorbeeld verstandig zijn om in bepaalde situaties juist wel (of juist niet) een vrouwelijke CIMIC LO in te zetten.

In de periode van ISAF-5 hadden bijvoorbeeld de ministeries van *Public Health* en *Women Affairs* beide een vrouw als minister. Gedurende ISAF-5 was er geen vrouwelijke CIMIC LO, maar als die er wel was geweest, zou het aanbevelenswaardig zijn om haar als LO voor deze twee ministeries in te zetten.

Aanvullend hierop werken er ook behoorlijk veel vrouwen in allerlei IO's



**De commandant van ISAF bij het UNHCR-centrum** (Foto P.M. Houdijk)

en NGO's en kan het sturen van een (militaire) vrouwelijke LO wel eens sneller toegang verschaffen tot deze organisaties en daarmee kunnen er dan weer sneller resultaten geboekt worden.

Zo op het oog lijkt het met deze opsomming van algemene, specifieke en persoonlijke vaardigheden van een CIMIC LO bijna onmogelijk zonet zorgelijk om iemand te vinden die in dit profiel past. De meeste genoemde aspecten zijn echter gebaseerd op gezond verstand. Met een vertaalslag in de vorm van de eenvoudige checklist komt men al een heel eind en kan er een goede matching bereikt worden.

De meeste vaardigheden gelden bovendien vandaag de dag steeds meer voor dergelijk personeel dat in missiegebieden werkt. Momenteel werken militairen immers in complexe *joint operation mission areas* in een internationale omgeving samen met lokale autoriteiten, IOS, NGOs, VN-organisaties en donoren. Het uitzenden van CIMIC liaisonofficieren mag geen kwestie meer zijn van het sturen van beschikbare en bereidwillige personen. Daarom is het aan te bevelen om potentiële CIMIC LOS tijdig te selecteren, op te leiden en te trainen, waardoor ze de genoemde vaardigheden kunnen aanleren c.q. uitbreiden en verbeteren.

Deze belangrijke investering in *human resources* zal zich dan in de praktijk ruimschoots terugbetalen. Een uit het juiste hout gesneden CIMIC LO zal een correcte houding en gedrag ten tonele voeren, zowel binnen het eigen ISAF-hoofdkwartier als ten opzichte van de civiele actoren. Dit zal weer de interne en externe relaties én de operationele continuïteit ten goede komen.

### **'Lessons identified'**

In deze paragraaf komen observaties en aanbevelingen aan bod; zij vormen *lessons identified* (lessen die nog niet geleerd zijn) die nog omgebouwd

moeten worden naar *lessons learned*. Enkele van deze lessen zitten al in dit artikel verweven en worden hier nog een keer in een complete opsomming meegenomen.

- **De inzet van CIMIC LO in de missie moet minstens voor een periode van een half jaar zijn.**

Niet alle CIMIC LOS in de ISAF-5 periode waren aangewezen voor een periode van zes maanden. Om goede relaties op te bouwen, vertrouwen te kweken bij de civiele contacten en de noodzakelijke continuïteit in de ISAF-missie te waarborgen, is een periode van drie of vier maanden gewoonweg te kort.

Gedurende de ISAF-5 periode waren er tot twee keer toe CIMIC LOS aangewezen voor een periode van drie maanden. Ook na ISAF-5 kwam dit probleem nog veelvuldig voor. Vooral de IOS en NGOs zijn niet zozeer geïnteresseerd in wie of wat je bent, maar hoe lang je in de missie blijft om voor hen een aanspreekpunt te kunnen zijn. Hun aanwezigheid is veelal wel voor langere tijd gegarandeerd, tot wel een paar jaar op een functie. Het is dus een harde aanbeveling om CIMIC LOS een half jaar of langer in de missie in te zetten.

- **Een door de NAVO goedgekeurd 'CIMIC LO profiel' met bijbehorende functiebeschrijving is vereist.<sup>23</sup>**

Niet al de aanwezige CIMIC LOS voldeden aan het eerder geschetste profiel. Dit had vooral te maken met (het gemis aan) vaardigheden en persoonlijke kwaliteiten. Het is noodzakelijk om in de toekomst een meer gedetailleerd, toegespitst en door de NAVO goedgekeurd 'CIMIC LO profiel' te hebben, inclusief een algemeen geldende CIMIC LO functiebeschrijving. Dit moet zijn gebaseerd op de vigerende doctrine, praktijkervaring uit missiegebieden en kan dienen om de ACO TTP-01 te verbeteren. Zo'n profiel en functiebeschrijving zijn waardevol bij de selectie vooraf. Tevens hebben ze een meerwaarde in de voorbereidingsperiode.



- **Gedegen stafbehandeling van de CIMIC LO structuur en toewijzing is nodig.**

De stafbehandeling van de CIMIC LO structuur, de LO selectie, training en opleiding en toewijzing voor de NAVO ISAF-missie was (nog) niet compleet uitgevoerd voordat de eerste CIMIC LOS al werden ingezet. Een meer geïntegreerde inspanning zou hieraan ten grondslag moeten liggen om een gedegen beslissing te genereren betreffende een operationele CIMIC LO structuur, met alles wat daarbij komt kijken aan mensen, middelen en randvoorwaarden.

Het identificeren van de juiste mensen is daar één van, door middel van toegespitste selectie waarbij gekeken moet worden naar kwaliteiten, profiel, functiebeschrijving, rang, leeftijd, et cetera, en dat alles het liefst een half jaar voor daadwerkelijke inzet. In die periode kan dan invulling worden gegeven aan training, opleiding en verdere voorbereiding van de CIMIC LOS.

<sup>23</sup> Er is al een initieel concept van ARRC: 'NATO Generic job description – CIMIC Liaison Officer', dat gebruikt kan worden om dit aspect verder uit te werken en te complementeren.



### Zakendoen tijdens een maaltijd is heel gebruikelijk

(Foto P.M. Houdijk)

gaat om een soort checklist, mogelijk gecombineerd met een functionele *pre-briefing* in de voorbereidingsfase. Dit maakt het verzorgen van een *de-briefing*, na afloop van de missie, een stuk eenvoudiger en effectiever.

De *lessons identified* van de LOS kunnen weer worden gebruikt om uiteindelijk *lessons learned* te genereren. Ervaringen moeten daarom tijdig beschreven worden, geanalyseerd, verwerkt en in hapklare brokken gepresenteerd worden aan de volgende CIMIC LO generatie. Een dergelijke 'functionele feedback' van CIMIC LOS (maar ook van andere CIMIC-sleutelfunctionarissen in de missie op zowel tactisch als operationeel niveau) zou structureel en standaard moeten zijn. In de uitvoering ligt er een primaire rol weggelegd voor de *ISAF Reach-back facility* in Brunssum (JFCB), het *CIMIC Centre of Excellence* in Budel of een combinatie van beide instanties, echter wel gecoördineerd.

- **Gebrek aan kennis opheffen binnen het ISAF-hoofdkwartier betreffende de CIMIC liaison-structuur, de LO toewijzing en de CIMIC Lines of Activity.**

Dit probleem deed zich vooral voor in het begin van de rotatie, mede debet aan het 'nieuw' zijn van dit fenomeen. In zekere mate gold dit ook voor de gerelateerde CIMIC-taken en verantwoordelijkheden van de andere leden van de C19 afdeling in de ISAF-staf. Niet alle ISAF-stafafdelingen en SMES waren op de hoogte van de genoemde CIMIC-structuur en de SMES gebruikte lang niet altijd de CIMIC LOS als intermediair in de contacten met civiele equivalenten.

Op zijn minst zouden de aangewezen CIMIC LOS moeten worden geïnformeerd over dergelijke contacten, die hen feitelijk waren toegewezen maar veelal buiten hen om werden belegd.

Indien de CIMIC LO een dergelijk contact al heeft opgebouwd en onderhoudt, kan door tussenkomst van deze LO een SME van het hoofdkwartier op zijn functiegebied rechtstreeks zakendoen met deze civiele instantie aangezien deze al met ISAF bekend is. Nadien kan de SME, zonder verdere bemoeienis van de CIMIC LO, met de betreffende instantie verder zelfstandig in zee.

We veronderstelden dat deze methode van werken algemeen bekend zou zijn; dit bleek dus niet het geval. Het verdient dus aanbeveling dat de ISAF HQ stafleden voldoende op de hoogte zijn van 'wie-lieert-met-wie', waarbij het voor hen duidelijk moet zijn wat het onderscheid is tussen de CIMIC LOS en de overige liaisonofficieren binnen de ISAF-organisatie.

Een mogelijkheid dit te ondervangen is dat het verantwoordelijke NAVO-hoofdkwartier die de troepen levert voor het ISAF-hoofdkwartier in Kabul, zorg draagt voor adequate informatie, training en opleiding van de ISAF HQ staf in een vroeg stadium (bijvoorbeeld in de MRT/MRE) betreffende de CIMIC LO structuur, toewijzing en CIMIC Lines of Activity. Daartoe zullen de NAVO-hoofdkwartieren en het ISAF-hoofdkwartier in Kabul meer inspanning moeten leveren

- **De bijdrage aan informatie-management kan worden verbeterd.**

In principe was de bijdrage die de CIMIC LOS leverden aan het informatie-management binnen het ISAF-hoofdkwartier toereikend. Er valt nog wel wat te verbeteren aan deze bijdrage wanneer er efficiënter gebruik wordt gemaakt van de aanwezige capaciteit binnen de C19 afdeling. Vaak was niet het verzamelen van informatie het probleem, maar wel het verwerken ervan.

Het C19 personeel van OPS en PLANS kan ook worden ingezet om naast het verzamelen van informatie door de LOS, deze te selecteren, te beoordelen en te analyseren. Zo'n taakverdeling

In de structuur dient ook aandacht te zijn voor de noodzakelijke uitrusting, zoals voertuigen, verbindingsmiddelen (ICT) en zelfs chauffeurs. Ook een volwaardige integratie in de C19 afdeling, voorafgaand aan de inzetdatum, is een vereiste. Te denken valt aan afstemming met planning (PLANS) en operatie (OPS) van deze afdeling, de LO indeling en integratie in de SOP.

- **Voorzien in richtlijnen om CIMIC LO (missie-)ervaring te verkrijgen en uit te dragen.**

Er waren voor de CIMIC LOS in ISAF-5 geen richtlijnen uitgevaardigd. Noch was er enige begeleiding vooraf, tijdens of na de missie door de organisatie die dit aanstuurde. Het is echter wel essentieel om de missie-ervaring van de zittende CIMIC LOS te verwerken om de volgende CIMIC LO generatie(s) goed voor te kunnen bereiden.

Bij gebrek aan deze vorm van aansturing vooraf en vastlegging achteraf ontstond er geen structurele feedback van de opgedane missie-ervaring van de CIMIC LOS. Een en ander kan worden ondervangen door bijvoorbeeld zaken op papier te zetten waarmee een LO rekening moet houden of wat van hem verwacht mag worden. Het

en inzet van het voltallige CJ9 personeel dient door de nodige interne training en opleiding mogelijk gemaakt te worden en is dus niet alleen een LO aangelegenheid. Met een goede combinatie en interne samenwerking binnen de CJ9 afdeling tussen de LOS, PLANS en OPS, volgen de resultaten vanzelf.

- **De verwachte respons op de CIMIC LO rapporten viel wel eens tegen.**

De CIMIC LO rapporten werden niet altijd gelezen en/of correct behandeld. Het had bij de LOS constant de aandacht om hier verandering in aan te brengen. De aanbeveling, aan opvolgers in de CIMIC liaison of ander personeel dat hiermee ook te kampen heeft, is regelmatig terug te koppelen met de doelgroepen naar wie de rapporten verstuurd worden.

Je moet de rapportages aantrekkelijk blijven maken voor de betreffende doelgroep, opdat die in ieder geval de moeite neemt om ze te lezen. Behalve de Chief CIMIC LO dient ook het CJ9 afdelingshoofd alert te zijn om de boodschappen van de rapportages uit te dragen en er zeker van te zijn dat ze goed worden ontvangen en afgehandeld binnen het ISAF-hoofdkwartier.

- **Een goede (aan)sturing en begeleiding van de CIMIC LOS is noodzakelijk.**

Dit had veel te maken met de integrale benadering vanuit het ISAF-hoofdkwartier, wat vooral in het begin van de rotatie van ISAF-5 stroef verliep. Deze integrale aanpak was ook van toepassing voor de interne werkwijze en samenwerking binnen de CJ9 afdeling.

Naast een wat gebrekkige sturing en begeleiding van de CIMIC LOS in hun liaisontaken in de civiele omgeving, kon er ook een betere coördinatie en samenwerking bewerkstelligd worden

binnen het ISAF-hoofdkwartier tussen de LOS en de ISAF-stafleden en -afdelingen. Indien er een betere afstemming en samenwerking aanwezig is, zal dit automatisch ook een betere aansturing en begeleiding van de LOS tot gevolg hebben.

- **Aan de CIMIC LOS werd onvoldoende achtergrondinformatie verstrekt om gedegen werk af te leveren.**

Dit probleem deed zich nogal eens voor wanneer LOS opdracht kregen

om iets gedaan te krijgen of iets na te vragen bij bezoeken aan civiele actoren. Het komt vrij onprofessioneel over voor een organisatie als ISAF om een LO erop uit te sturen met één of twee vragen aan een civiele instantie, als diezelfde LO terugkomt zonder antwoorden maar met tien aanvullende vragen voor de opdrachtgever.

Deze beperkte informatievoorziening was zelfs van toepassing voor het hogere niveau (zoals het *Chief of Staff*-bureau). Het verdient dus aanbeveling



**CIMIC-project (2003)**

(Foto: 1 (GE/NL) Corps, Public Information Office, T. Beylemans; collectie NIMH)

**UNHCR-vertegenwoordiger  
Ruud Lubbers brengt een bezoek  
aan het hoofdkwartier van ISAF**

(Foto P.M. Houdijk)



om LOS voldoende en toegesneden achtergrondinformatie te verstrekken voordat ze erop uit worden gestuurd, ook al is er informatie bij van vertrouwelijke aard. Alle LOS zijn voldoende gescreend om met vertrouwelijke informatie om te gaan.

• **De CIMIC LO rotaties – binnen de reguliere ISAF-missie (hoofdkwartier) rotaties – zouden een betere spreiding moeten hebben en elkaar overlappen.**

Om de continuïteit in de liaison naar de civiele omgeving te waarborgen, is het aan te bevelen niet alle LOS tegelijkertijd te roteren aan het einde van een ISAF-hoofdkwartier-rotatie. De NAVO-organisatie zou een soort overlap moeten creëren binnen het rotatieschema voor CIMIC LOS. Dit zal dan moeten matchen met de reguliere ISAF-hoofdkwartier-rotaties (voor sommige rotaties varieert dit van vier tot soms zelfs negen maanden).

• **Het belang van een gedegen overnameperiode.**

Deze functionele overgave- en/of overnameperiode van CIMIC LOS dient een hoge prioriteit te krijgen en hoeft niet noodzakelijkerwijs synchroon te lopen met de rotaties binnen het hoofdkwartier zelf. Gedurende de *in-processing* bij ISAF-5 was er voor de LOS geen fatsoenlijke functionele overname. Dat is mede te wijten aan de toen nog te introduceren nieuwe CIMIC LO-structuur. Voor de toekomst is het echter van belang dat alle CIMIC LOS hun overgaveperiode voor de opvolger gedegen voorbereiden. Zij moeten hem informeren over alle relevante onderwerpen en hem introduceren bij interne contacten binnen het ISAF-hoofdkwartier maar vooral ook bij de externe civiele contacten.

Bovendien dient de LO zijn opvolger ook de nog lopende activiteiten en voorliggende uitdagingen te presenteren. Het lijkt een open deur, maar de

praktijk leert dat er soms niet eens één dag beschikbaar is voor een dergelijke overname. De opvolger moet het vaak met een stapel papier en een computer doen, en zichzelf maar zien te redden. Het is voor de CIMIC LO geen eindige missie, behalve als de missie zelf eindigt, maar dan is dit gekoppeld aan een uitgebalanceerde exit-strategie. Het is aan te bevelen dat de NAVO-organisatie in de noodzakelijke tijd voorziet waarin een dergelijke CIMIC LO overnameperiode uitgevoerd moet worden, met een marge van vier tot vijf dagen.

• **De CIMIC liaisonervaringen van verschillende missies moeten met elkaar worden vergeleken.**

Op dit moment worden er tussen de verschillende NAVO- en EU-missies geen vergelijkingen gemaakt betreffende CIMIC liaisonervaringen. Het verdient aanbeveling om hiermee te starten om overeenkomsten in de verschillende missies te ontdekken, maar ook verschillen, trends, ontwikkelingen, veranderingen, de sterke en zwakke kanten in de CIMIC liaison, enzovoort. Al deze ontdekkingen kunnen worden gebruikt om de CIMIC-concepten, -doctrine en -procedures te verbeteren én om verbetering van de training en opleiding van onze CIMIC-populatie en die van de toekomstige CIMIC LOS in het bijzonder te verbeteren.

## **Slotbeschouwing**

### **Enkele andere aspecten**

Tot slot van deze uitgebreide uiteenzetting van een ISAF CIMIC liaisonervaring wil ik nog een paar zaken noemen. Allereerst wil ik benadrukken

dat mijn algemene ervaring positief is, hoewel er vooral in het voortraject van de missie ‘enkele hobbels op het wegdek lagen’. Ook tijdens de missie zelf en in het afwikkeltraject waren er best nog wel zaken die beter hadden gekund, maar dat weerlegt niet dat mijn uiteindelijke indruk van de missie positief is.

Dit is mede een belangrijke reden om deze ervaringen met anderen te delen zodat een grotere gemeenschap er voordeel van kan hebben. Ik spreek de hoop uit dat mensen voor wie het interessant genoeg is om er kennis van te nemen, de boodschap oppakken en geen tijd, moeite of energie verspillen door het bekende wiel weer uit te vinden.

Naast de beschreven ervaringen, voorstellen ter verbetering en lessons identified zijn er een paar aspecten die nog eens extra benadrukt moeten worden omdat ze belangrijk zijn voor CIMIC (liaison-)personeel om succesvol te zijn in de missie. Te weten:

- *Continuïteit*; alleen daarom al kunnen CIMIC LOS niet korter dan zes maanden uitgezonden worden.
- *Communicatie*; dit is een vaardigheid die niet alleen noodzakelijk is voor CIMIC LOS maar voor alle militairen die werken in een complexe internationale civiele omgeving.
- *Informatiemanagement*; dit was de focus van het hele ISAF-hoofdkwartier, neemt toe aan belang en is direct gekoppeld aan nieuwe fenomenen als *Effects Based Approach to Operations* (EBAO) en *Network Centric Warfare*.

- *Integratie binnen de CJ9 afdeling en het ISAF-hoofdkwartier; waarbij moet worden vermeden om in complete afzondering te werken. De aanwezige capaciteiten en kwaliteiten worden immers benut wanneer men met elkaar om de tafel zit, men naar elkaar luistert, van elkaar leert, men bereid is zichzelf te verbeteren, de CJ9 afdeling te promoten met als einddoel een betere CIMIC-output neer te zetten.*

### Verbetering van 'institutional learning' binnen CIMIC

Hoewel het vastleggen en uitdragen van deze missie-ervaring geschiedde op vrijwillige basis, zou het verplichte kost moeten zijn voor CIMIC (liaison-)personeel, om hun ervaringen aan het papier toe te vertrouwen, met inbegrip van hun *lessons identified*. Dit kan gebeuren aan de hand van een functionele *de-brief* of *backbrief*, hetzij via de elektronische weg of fysiek, in een functioneel terugkoppelingsprek.

Deze functionele feedback kan worden benut om andere leden van de CIMIC-gemeenschap te informeren over de CIMIC-liasonbijdrage binnen de ISAF-missie. Deze vorm van terugkoppeling kan een primaire functie zijn voor de *Reach-back facility* in Brunssum (JFCB) of het CIMIC *Centre of Excellence* (CCOE) in Budel. De CCOE bijvoorbeeld, kan deze ervaringen verzamelen, analyseren en ze uiteindelijk transformeren naar *lessons learned*. Dit heeft weer toegevoegde waarde voor kennisvergarig op het gebied van CIMIC-liason, waarbij er een collectief geheugen kan worden opgebouwd.

Op deze manier kan het CCOE zowel zijn eigen trainings-, en opleidingsprogramma (cursusprogramma) actualiseren en verbeteren als aanbevelingen doen voor soortgelijke programma's op andere locaties, bijvoorbeeld de NAVO-school in Oberammergau. Ook aanbevelingen voor aanpassing en verbetering van de NAVO CIMIC-doctrine kunnen hieruit voortvloeien.

## AFKORTINGEN

### Afghaanse ministeries

MoE	Ministry of Education
MoH	Ministry of Health
MoHE	Ministry of Higher Education
MoR	Ministry of Reconstruction
MoRR	Ministry of Refugee & Repatriation
MoRRD	Ministry of Rural Rehabilitation & Development
MoUDH	Ministry of Urban Development & Housing
MoWP	Ministry of Power
MoA	Ministry of Agriculture & Livestock
MoIC	Ministry of Information and Culture
MoIWRE	Ministry of Irrigation, Water Resources and Environment
MoLI	Ministry of Light Industries & Food
MoLSA	Ministry of Labour and Social Affairs
MoMD	Ministry of Martyrs and Disabled
MoPW	Ministry of Public Works
MoWA	Ministry of Women's Affairs
MoBTA	Ministry of Border & Tribal Affairs
MoMI	Ministry of Mines & Industries
MoP	Ministry of Planning
MoPilgrimage	Ministry of Haj (Pilgrimage)
MoT	Ministry of Transportation
MoTr	Ministry of Trade
MoD	Ministry of Defence
MoFA	Ministry of Foreign Affairs
MoI	Ministry of Interior
MoJ	Ministry of Justice
MoC	Ministry of Communications
MoCT	Ministry of Civil Aviation & Tourism
MoF	Ministry of Finance

### Civiele organisaties

AGEF	Arbeitsgruppe Entwicklung und Fachkräfte im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit und der Migration
AIMS	Afghan Information Management Service ( <a href="http://www.aims.org.af">www.aims.org.af</a> )
ANOC	Afghan National Olympic Committee
ANSO	Afghan National Security Organisation (NGO)
AREU	Afghan Research and Evaluation Unit ( <a href="http://www.areu.org.af">www.areu.org.af</a> )
CARE	one of the world's largest private international relief/humanitarian and development organisations, fighting global poverty
ECHO	European Commission Humanitarian Aid Organisation
FAO	Food and Agriculture Organisation
ICRC	International Committee of the Red Cross
IFRC	International Federation of Red Cross
IOM	International Organisation for Migration
IRC	International Rescue Committee
UNAMA	United Nations Assistance Mission in Afghanistan
UNDP	United Nations Development Programme
UNEP	United Nations Environment Programme
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation
UNFPA	United Nations Population Fund
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees
UNICEF	United Nations Children's Fund
UNIFEM	United Nations Development Fund for Women
UNODC	United Nations Office on Drugs and Crime
UNOPS	United Nations Office for Project Services
WB	World Bank
WFP	World Food Programme
WHO	World Health Organisation

# Het belang van 'Human Factors' & Veiligheid voor de defensieorganisatie (I)

P.C. Boer, R. Richardson, E.H. Kramer\*

## Inleiding

**H**uman factors, letterlijk: menselijke factoren, is in feite een niet goed te vertalen aanduiding die ook in Nederland onvertaald wordt gebruikt door onder meer wetenschappers, veiligheidsexperts, ongevalonderzoekers en ARBO-deskundigen. Human factors betreft een conglomeraat van factoren die in hun onderlinge samenhang kunnen leiden tot een incident, een ongeval of zelfs een ramp. Het begrip omvat zowel directe oorzaken, factoren en omstandigheden die er toe hebben bijgedragen, als in het verleden liggende aanleidingen.

Human factors is ook een vakgebied geworden waarin de kennis en kunde over het ontstaan, onderzoeken en voorkómen van incidenten en ongevallen is samengebracht. In de afgelopen ruim 25 jaar is een apart vak-

gebied Human Factors (HF) ontstaan dat zich bevindt op het grensvlak van techniek, organisatiekunde en gedragswetenschappen, en dat onderzoek doet, eigen experts opleidt en kennis verspreidt via publicaties en cursussen, trainingen en opleidingen. Men treft daarbij benaderingen aan afkomstig uit diverse wetenschapsgebieden, zoals de ergonomie, de psychologische functieleer, de sociale psychologie, de gezondheidspsychologie, de organisatiekunde en de sociotechnische organisatieontwerpleer.

Bij Defensie vindt men een en ander terug in bijvoorbeeld de Minor Human Factors & Veiligheid die in het kader van de Bacheloropleiding Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen wordt verzorgd door de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) te Breda. HF staat thans voor een geheel eigen manier van denken over veiligheidskwesties. Het vakgebied heeft de afgelopen jaren, vooral op het terrein van wetenschappelijk onderzoek, belangrijke ontwikkelingen doorgemaakt, die naar onze mening ook voor Defensie van groot belang zijn.

## **Complexe technologieën**

De defensieorganisatie is actief in *high risk* contexten. Veiligheid van personeel en middelen is daarom een cruciaal onderwerp. Daarnaast werkt de defensieorganisatie in toenemen-

de mate met zeer gecompliceerde technologieën. In het verleden waren vooral operators in de luchtvaart actief met complexe technologische systemen en werden zij met het oog hierop streng geselecteerd en intensief getraind.

Complexe technologieën echter, verspreiden zich – zeker op het gebied van de informatietechnologie – tegenwoordig in brede lagen van de defensieorganisatie. De manier waarop de technologische systemen op een beheersbare wijze kunnen worden toegepast, is daarom een zeer belangrijk onderwerp.

Ten slotte opereert de expeditionaire defensieorganisatie tegenwoordig, in uiteenlopende samenstelling, in samenwerking met (zeer) verschillende organisaties. Coördinatie en afstemming binnen de gecreëerde netwerken is een uiterst moeilijk vraagstuk, dat veiligheidsrisico's met zich meebrengt en van de defensieorganisatie dus een geavanceerd organisatievermogen vraagt.

## **Risicomanagement**

De Nederlandse krijgsmacht opereert, kortom, op een steeds hoger niveau van het geweldsspectrum, met geavanceerd materieel en in moderne organisatievormen zoals (al dan niet internationale) netwerken, en moet hierdoor steeds meer aan risico-

\* Dr. Boer is als universitair hoofddocent en dr. Richardson en dr. Kramer zijn beiden als universitair docent verbonden aan de NLDA te Breda. Zij zijn betrokken bij het onderwijs en het onderzoek op het vlak van 'Human Factors & Veiligheid', zoals dat plaatsvindt in het kader van de binnen de Bacheloropleiding Bedrijfs- en Bestuurskunde verzorgde Minor 'Human Factors & Veiligheid'. De dank van de auteurs gaat uit naar drs. R.J.J. van Houtert voor zijn commentaren op de oorspronkelijke tekst van dit artikel.

management doen. Het vakgebied Human Factors reikt inzichten op veiligheidsgebied en instrumenten voor risicomangement aan en is daarmee voor de krijgsmacht zeer relevant. Veelzeggend is in dit verband dat de hiervoor genoemde Minor-opleiding van de NLDA is ontwikkeld op verzoek van een der krijgsmachtdelen: de Koninklijke Luchtmacht.

### Verschillende stromingen

Opzet van dit in twee aparte delen geschreven artikel is om inzicht te geven in de stand van zaken op de diverse deelgebieden van het Human factors onderzoek. Er is hierbij gekozen voor een opzet uitgaande van de verschillende benaderingen, men spreekt ook wel van stromingen, die men binnen het vakgebied aantreft.

We zullen zien dat ondanks de aanzienlijke verschillen in de theoretische en methodologische uitgangspunten, de verschillende benaderingen belangrijke uitgangspunten delen.

Op het vakgebied heeft voorts een nieuw centraal begrip zijn intrede gedaan: *Situational Awareness* (SA). SA ziet men tegenwoordig ook wel als een aparte HF-benadering, met als centrale doelstelling het optimaliseren van de SA van operators. Het begrip SA is echter vooral van nut om de benaderingen vanuit de verschillende wetenschapsgebieden te combineren en te integreren.

### Het verband tussen Human factors en menselijk falen

Verreweg het grootste deel van de ongevallen wordt toegeschreven aan *human error* ofwel menselijk falen, zo blijkt uit onderzoek. Over de percentages ongevallen lopen de meningen enigszins uiteen (ongeveer tussen de 60 en 80 procent; Perrow, 1999), maar toch wordt dit vrijwel algemeen als feit geaccepteerd. Wat er echter met dit feit gedaan moet worden, is tamelijk omstreden. Eigenlijk kan men hieruit sterk uiteenlopende conclusies trekken.

De traditionele reactie is de mens op



**Controle aan de poort van Camp Smitty; As Samawah, 2004. De mens is uit sommige processen niet weg te saneren** (Foto AVDD, G. van Es; collectie NIMH)

te vatten als de zwakke schakel in het technische systeem. Waar een computer eindeloze reeksen van gecompliceerde gegevens foutloos kan verwerken, is de mens – hoe gemotiveerd, hoe begaafd en hoe goed getraind dan ook – hier simpelweg niet toe in staat. De zogenaamde ‘klassieke ingenieursbenadering’ heeft hieraan de conclusie verbonden dat de mens zoveel mogelijk uit de cruciale onder-

delen van het proces verwijderd zou moeten worden.

Tegenover deze traditionele benadering staat een opvatting die tracht de mens niet te marginaliseren, maar juist probeert de mens (operator) optimaal te laten functioneren. Behalve dat deze laatste opvatting erkent dat het toeschrijven van ongelukken vaak een (politiek) beladen proces is, profi-



teert ze van het inzicht dat veel achterliggende factoren het functioneren van operators beïnvloeden.

Achter een *error* van een operator kan een wereld van factoren schuilgaan die het ontstaan van deze *error* bevorderde, met inbegrip van een ontwerpfout van ingenieurs. Deze laatste opvatting betreft het Human factors denken dat, zoals vermeld, verschillende benaderingen of stromingen omvat.

In het hierna volgende en in het tweede deel van dit artikel zullen achterenvolgens aan de orde komen:

- Het begrip Situational Awareness.
- De ingenieursbenadering.
- De *human error* benadering.
- De werkbelasting en werkstress benadering.
- De procesbenadering.
- De structuurbenadering.

### **Een nieuw, centraal begrip: Situational Awareness**

Zoals gezegd, de benaderingen of stromingen in het Human factors denken verschillen onderling sterk in hun theoretische en methodologische uitgangspunten. Het belangrijkste uitgangspunt dat ze delen is dat organisaties en technische systemen niet ontworpen moeten worden om de rol van de mens te marginaliseren, maar juist zodanig van opzet moeten zijn dat zij de mens optimaal laten functioneren.

De verschillende benaderingen delen vervolgens het uitgangspunt dat de opbouw en instandhouding van Situational Awareness het belangrijkste doel moet zijn bij het ontwerp van (technologische en organisatorische) systemen. Overigens met het voorbehoud dat niet alle benaderingen ook dit concrete begrip gebruiken; in het tweede deel van dit artikel zal blijken

dat de procesbenadering het begrip '*mindfulness*' en de structuurbenadering het begrip 'regelcapaciteit' hanteert. In grote lijnen zijn de drie begrippen echter vergelijkbaar.

#### **Definitie**

In deze paragraaf beginnen we met een beschrijving van het centrale, uit de (functieleer) psychologie afkomstige begrip Situational Awareness, zoals dat binnen het vakgebied wordt gehanteerd. Wanneer we het hebben over ongevallen en incidenten of over het voorkómen daarvan, dan hebben we het over beslissen en meer in het bijzonder over het niet-beslissen terwijl het nemen van een beslissing aan de orde was, of over de fouten en vergissingen die bij het nemen van beslissingen worden gemaakt.

Aan de basis van beslissen, ligt de menselijke informatieverwerking, een zeer complex proces dat als resultaat SA oplevert. De output van het informatieverwerkingsproces vormt als het ware de input voor het beslissingsproces.

Hebben we het over 'veilig opereren', 'veilig beslissen', 'incidenten' en 'ongevallen', dan staat SA centraal en wel SA van de operator of operators. Situational Awareness kan worden gedefinieerd als: het continu bijwerken van geïntegreerde mentale representaties van een situatie, gebaseerd op een steeds terugkerende taxatie van die situatie.

#### **Dynamisch proces**

Dit betekent dat SA wordt gezien als een dynamisch proces, waarbij continu moet worden gereageerd op het verschil tussen de actuele en de beoogde (of geplande) situatie (Sarter en Woods, 1991; Orasanu, 1994). Het begrip SA blijft ondanks deze omschrijving lastig te bevatten. Dat komt vooral omdat de menselijke informatieverwerking en daarmee de SA wordt beïnvloed door een groot aantal verschillende factoren, de zogenaamde 'inputvariabelen'.

Deze variabelen kunnen worden gegroepeerd in een zevental categorieën:

- situatieve factoren;
- persoonsgebonden psychologische factoren;
- persoonsgebonden fysiologische en biomedische factoren;
- sociale en sociologische factoren;
- *system design* factoren;
- kennis-, trainings- en ervaringsniveau;
- regels, voorschriften en procedures. (Boer, 1998).

#### **Informatieverwerking**

Het menselijke informatieverwerkingsproces wordt dus bepaald door zeer veel factoren, ook door de genoemde *system design* factoren. Deze bestaan uit zowel het ontwerp van het technisch (mens-machine) systeem, als de organisatie-inrichting en het taak- en functieontwerp.

Idealiter is het daarbij zo dat de 'regelmogelijkheden' die het systeem biedt, zo goed mogelijk passen bij de 'regelbehoeften' van de operator of operators.

SA wordt in de literatuur beschreven op verschillende niveaus. Zo wordt SA beschreven op het niveau van het individu, de enkele operator, zoals een vlieger, maar ook op het niveau van een groep (crew, bemanning of peloton), van een organisatie of eventueel dat van een netwerk, een conglomeraat van organisaties (Weick, 1993; Rothermel, 1993; Snook, 2000). Wanneer SA wordt beschreven op het niveau van het individu of de groep, dan wordt de organisatie of het netwerk als een vast gegeven beschouwd.

#### **Geautomatiseerde hulpmiddelen**

De SA van de individuele operator wordt vandaag de dag in zeer belangrijke mate ondersteund door allerlei, vaak geautomatiseerde, hulpmiddelen, en ook vanuit organisaties en netwerken. Denk aan het *Soldier Modernization Program*, ISIS ofwel het *Integrated Staff Information System*



### Human factor-onderzoekers evalueren een instrumentenpaneel voor de Seasprite-helikopter

(Foto Georgia Institute of Technology, S. Leary; collectie NIMH)

### Mens-machinesystemen

Van oudsher wordt vanuit diverse technische disciplines, en de laatste decennia ook vanuit psychologische disciplines, gesleuteld aan in gebruik zijnde of nieuw ontworpen mens-machinesystemen (voertuigen, vliegtuigen, schepen, industriële productiesystemen, et cetera). Dat het mens-machinesysteem geen vast gegeven is, wordt alom geaccepteerd. Het mens-deel van het systeem, de operator, wordt aangepast door bijvoorbeeld opleiding en training te veranderen. Displays worden aangepast, rekeningshoudend met de beperkingen van de menselijke zintuigen; routinetaken worden geautomatiseerd, et cetera. Als bijvoorbeeld uit de analyse van een ongeval duidelijk wordt dat een fout in het 'machineontwerp' een rol heeft gespeeld, dan wordt het systeem gewijzigd door bijvoorbeeld het uitvoeren van een modificatie of het opleggen van beperkingen aan de operator.

en de geheel vernieuwde cockpituitrusting en -inrichting van de *Mid Life Update* versie van de F-16.

De operator wordt weliswaar door deze ondersteuning voorzien van meer en betere (beter voorgeselecteerde) informatie, maar ziet in de praktijk ook zijn werklast oplopen. Slecht ontworpen geautomatiseerde ondersteuning kan de operator dus in de weg zitten. Werklast is een van de persoonsgebonden psychologische factoren, evenals (werk)stress, die de SA negatief kunnen beïnvloeden. Een en ander komt in het tweede deel van dit artikel nader aan de orde.

De voor de operator relevante informatie wordt aangeleverd door een systeem, maar ook door een groep, een organisatie of een netwerk. Zo kan de operator bijvoorbeeld informatie krijgen van een collega of updates, in de vorm van downloads, van eerder verstrekte informatie vanuit een netwerk. De groep, organisatie of het netwerk heeft als het ware een eigen SA en geeft de van belang zijnde elementen daarvan door aan relevante operators.

De leden van een peloton delen relevante informatie bijvoorbeeld met de leider van de groep, de pelotonscommandant. Die krijgt op zijn beurt weer

informatie die wordt verspreid via een *Battlefield Management System* (BMS). Het niet of niet tijdig delen van informatie kan daarbij leiden tot gevaarlijke situaties en ongevallen (Weick, 1993). Voor het doorgeven van informatie wordt eerst beslist of die informatie relevant is. Als de informatie vanuit een organisatie of netwerk komt, is er dus sprake van een aantal beslissingen op basis waarvan de informatie die wordt doorgegeven, is voorgeselecteerd. Dit zijn niet altijd puur menselijke beslissingen, maar vaak ook door computers genomen beslissingen.

Zaken als teamwork, communicatie en leiderschap behoren tot de sociale en sociologische inputvariabelen die op de SA inwerken. Ook regels, voorschriften en procedures, waaronder geautomatiseerde beslisseregels, doen dat.

**As Samawah, Irak, 2003.  
Een van de eerste gemengde  
voet/voertuigpatrouilles van  
Nederlandse en Amerikaanse  
mariniers. De organisatievorm,  
bedoeld voor het voorkomen van  
criminaliteit en het creëren van  
veiligheid, kende echter zelf ook  
ingebouwde veiligheidsrisico's**

(Foto AVDD, R. Gieling; collectie NIMH)



Fouten uit het verleden worden ook in nieuwe ontwerpen zo veel mogelijk gecorrigeerd, zowel aan de menskant als aan de machinekant van het mens-machinesysteemontwerp. Het uiteindelijke doel is daarbij steeds het voorkómen van het maken van fouten door operators, waarbij het optimaliseren van de SA van operators centraal staat.

Met het hiervoor bedoelde opsporen van fouten uit het verleden wordt getracht om de dieper liggende aanleiding van een incident of ongeval te achterhalen. Door het wegnemen of oplossen hiervan kunnen dan toekomstige soortgelijke incidenten of ongevallen mogelijk worden voorkomen (Reason, 1990; Wagenaar en Groeneweg, 1987). Een en ander staat centraal in de hierna te bespreken *human error* benadering.

#### Organisaties of netwerken

De inrichting van een organisatie of netwerk, bijvoorbeeld het aantal hiërarchische niveaus, het aantal organisaties (het aantal *interfaces*) en het aantal beslissers in een netwerk, is ook een variabele als we kijken naar ongevallen en incidenten of het voorkómen daarvan.



Dit gegeven wordt echter nog nauwelijks erkend en geaccepteerd binnen organisaties. Hoe organisaties of netwerken zo kunnen worden ontworpen dat de SA van de operators wordt geoptimaliseerd en hoe met het oog op het voorkómen van ongevallen en incidenten *high reliability organisations* kunnen worden gevormd, staat centraal in de proces- en structuurbenaderingen, die in het tweede deel van het artikel aan de orde komen.

### Benaderingen binnen het 'Human factor' denken

In deze paragraaf bespreken we de verschillende vakinhoudelijke benaderingen binnen het Human factors denken. Steeds zal in de beschrijving de nadruk liggen op de theoretische uitgangspunten en op de problemen en beperkingen die de benadering met zich meebrengt.

#### (I) De ingenieursbenadering

Ontegengesteld hebben de technische wetenschappen belangrijke resultaten geboekt bij het veiliger maken van complexe *high risk technologies*. Denk aan de grote vooruitgang in de auto-industrie de laatste jaren. Perrow (1999) heeft echter laten zien dat technische veiligheidsvoorzieningen ook averechts kunnen werken: ze kunnen juist leiden tot een toename van de onveiligheid.

Op de achterflap van zijn boek *Normal Accidents* (1999) heeft hij waarschijnlijk niet voor niets laten afdrukken:

*Charles Perrow argues that the conventional engineering approach to ensuring safety – building in more warnings and safeguards – fails because system complexity makes failures inevitable. He asserts that typical precautions, by adding complexity, may help create new categories of incidents.*

Dit begint met het probleem dat de complexiteit van veel hedendaagse organisaties – ook van defensieorga-

nisaties – zodanig is dat de Human factor een cruciaal onderdeel uitmaakt van het primaire proces. Het zijn menselijke operators die iets moeten doen met de waarschuwingen van Perrow.

---

Dat wil zeggen, de Human factor kan niet uit het proces 'weg-ontworpen' worden, of we dat leuk vinden of niet.

---

Het is natuurlijk niet uitgesloten dat in de toekomst de techniek zover voortschrijdt (onbemande vliegtuigen, et cetera) dat machines en computers steeds complexere taken gaan overnemen. Nu is het in elk geval nog niet zover. Daarnaast zijn er situaties waarin de Human factor in principe wel uit het proces weg-ontworpen zou kunnen worden, maar nog niet op een manier die redelijkerwijs verdedigbaar (lees: economisch rendabel) is.



**Een ongeluk met een Nederlandse legertruck die op weg was naar La Courtine (1959)**

(Foto collectie NIMH)

Ook zijn er processen waar men 'de mens in de loop' wil houden, bijvoorbeeld als het gaat om het inzetten van vuursteun en bij beslissingen omtrent de inzet van nucleaire wapens (Sagan, 1995). De klassieke ingenieursbenadering ontwikkelde zich dan ook tot

een haaks op het HF-denken staande *human control* benadering.

---

Als de mens er dan toch in moet, dan zal hij gedetailleerd moeten worden aangestuurd en intensief moeten worden gecontroleerd, zo werd het credo.

---

Deze opvatting levert een aantal belangrijke problemen op. Door de rol van operator zoveel mogelijk te marginaliseren en hem steeds gedetailleerder aan te sturen heeft de operator steeds minder inzicht in het totale proces waarvan hij deel uit maakt (Rochlin, 1997). Mocht het een keer misgaan, dan weten operators vaak niet wat te doen, of werken hun oplossingen averechts.

De vraag is of het in deze omstandigheden terecht is om ongelukken of minder desastreuze procesverstoringen te wijten aan 'menselijk falen'.

Verder houdt de ingenieursbenadering niet altijd rekening met allerhande cognitieve en emotionele mogelijkheden en beperkingen van de mens. Ook hierbij is het de vraag of fouten te wijten zijn aan menselijk falen of aan het ontwerp van systemen.

Tegenwoordig is er echter sprake van een 'moderne ingenieursbenadering' waarbij het optimaliseren van mens-machine-interfaces voor het direct en indirect (via het terugdringen van werkbelasting) verbeteren van de SA van operators centraal staat.

## (II) De 'human error' benadering

De zogenaamde 'human error' benadering richt zich op het maken van fouten en vergissingen, alsmede het menselijk falen in relatie tot veilig opereren. Deze term is een begrip binnen het Human factors vakgebied en wordt in Nederland als regel onvertaald gehanteerd. De benadering wordt al sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw gepropageerd door J. Reason.

Hij benaderde een incident of een ongeval op een wijze die ervan uit gaat dat één en ander het gevolg is van een samenloop van gebeurtenissen over een bepaalde, vaak langere, periode. Hierbij staat dus niet alleen de operator centraal die met al zijn beperkingen op het vlak van de menselijke informatieverwerking een fout of een vergissing begaat.

Natuurlijk kunnen deze fouten of vergissingen, gemaakt bij bijvoorbeeld het opnemen van informatie door middel van lezen of luisteren, bij het



### Verkeersongeval bij ISAF in Afghanistan

(Foto 1 (GE/NIJ) Corps, Public Information Office, P. Kolken; collectie NIMH)

begrijpen van aangeboden informatie, of bij het gebruik van informatie opgediept uit het geheugen, van belang zijn. Reason schenkt in zijn publicaties ook aandacht aan de sensorische en informatieverwerkende vermogens van de mens en aan de basisbeginselen van relaties tussen mensen.

---

Het gaat hem echter vooral om de voorgeschiedenis van een incident of ongeval.

---

Ook daar spelen menselijke fouten een rol (bijvoorbeeld de al eerder genoemde ontwerpfouten) en daarom is deze van belang bij het voorkomen van nieuwe soortgelijke incidenten of ongevallen (Reason, 1990).

De samenloop van omstandigheden zoals Reason die ziet, kan in kaart

worden gebracht met behulp van een zogenaamde *event tree* die de samenhang van verschillende beslissingen, gebeurtenissen en omstandigheden op verschillende momenten in de tijd laat zien. Met behulp hiervan kan dan een zogenaamde *root cause* van een incident of ongeval worden gezocht, meestal een in het verleden genomen beleidsbeslissing of ontwerpbeslissing die voor een incident of een ongeval de aanleiding vormde.

Bij een onderzoek naar de oorzaken van een incident of ongeval wordt dus

niet alleen gezocht naar de directe aanleiding daarvan, in de regel dus een menselijke fout of vergissing (soms een overtreding) van een operator, maar naar alle factoren die hebben bijgedragen aan het ontstaan van het incident of ongeval (de zogenaamde *intermediate causes*, bijvoorbeeld een verkeerde inschatting van het risico van een type missie door een hogere commandant) en naar de, soms ver in het verleden liggende, aanleiding (de *root cause*, bijvoorbeeld een ontwerpfout in aangeschafte infrastructuur).

Een manier van kijken naar incidenten en ongevallen die verwant is aan die van Reason, is in Nederland ontwikkeld door W.A. Wagenaar. De basis van Wagenaars methode is het denken in termen van causale relaties tussen (menselijke) factoren die ongevallen (kunnen) beïnvloeden. Deze causale relaties zijn samen te vatten in AND en OR samenhangen, een onder-

scheid dat Reason niet maakt, en die uiteindelijk een keten van oorzaak-gevolgrelaties vormen ofwel scenario's (Wagenaar en Groeneweg, 1987).

De AND-ketens veronderstellen, simpel gesteld, dat de oorzaken A en B noodzakelijk en tegelijkertijd moeten optreden wil het ongeval C plaatsvinden.

#### **VOORBEELD**

*Het dodelijke ongeval vond plaats omdat een ree plotseling vanuit het bos de weg overstak en bij de jonge, onervaren bestuurder van het voertuig een schrikreactie opriep, waardoor deze een plotse stuurbeweging maakte en van de weg raakte, waarna het voertuig tegen een boom tot stilstand kwam.*

#### **Achteraf**

De AND-ketens zijn geschikt voor een analyse van ongevallen achteraf: wat is er gebeurd en tot welk scenario kunnen we dan komen? De AND-ketens zijn ook geschikt om zowel vanuit de oorzaken als vanuit de gevolgen te beredeneren wat het scenario van een ongeval is.

De OR-ketens ontstaan als wordt gecorporeerd dat bij een ongeval C één van beide oorzaken A of B plaatsvindt.

#### **VOORBEELD**

*Dodelijke ongevallen met jeugdige bestuurders zijn vaak een gevolg van hun onervarenheid in het besturen van voertuigen of van hun vertoonde bravouregedrag tegenover leeftijdsgenoten.*

#### **Vooraf**

De OR-ketens worden ingezet bij analyses vooraf: wat zou er kunnen gebeuren en tot welke scenario's leidt dat? OR-ketens kunnen per definitie niet worden gebruikt voor analyses van ongevallen achteraf. Probleem van de OR-ketens is dat we een onge-

luk niet kunnen voorspellen; we kunnen alleen factoren die we op het oog hebben apart identificeren en op basis daarvan bedenken wat er mogelijk kan gebeuren.

De kracht van deze benadering zit hem in het onderscheiden en classificeren van de Human factors als belangrijkste *intermediate* and *root causes* bij ongevallen (Wagenaar en Groeneweg, 1987). Aan de hand van een uitgebreide scenarioanalyse van een bepaald ongeval door een team van specialisten kan op basis van overeenstemming, ook wel de 'intercodeerbaarheid' genoemd, het meest 'juiste' scenario geselecteerd worden.

Vanuit dat scenario kunnen de Human factors geïsoleerd worden, die dan volgens een bepaald classificatiesysteem ingedeeld worden (zie bijvoorbeeld Wagenaar en Groeneweg, 1987). Door middel van verschillende berekeningen kan vervolgens bekeken worden welke (klasse van) Human factors de overhand hebben bij een bepaald ongeval. In een beleidsaanbeveling, tot slot, kan worden geadviseerd aan welke Human factors in de preventieve sfeer aandacht kan worden besteed.

#### **Nadelen**

De *event tree* benadering van Reason en de methode van Wagenaar hebben echter enkele belangrijke nadelen en problemen. Het eerste nadeel is dat de classificaties van Human factors (zie Wagenaar en Groeneweg, 1987) niet alleen arbitrair zijn, maar ook worden in die classificaties omgevingsfactoren, situationele factoren en systeemfactoren nogal eens gereduceerd tot 'psychologische variabelen' of, bij Reason, tot 'managementbeslissingen'.

Een tweede nadeel, en dat geldt vooral voor de methode van Wagenaar, is dat van de vele verschillende scenario's die mogelijk zijn bij een bepaald ongeval, er vele worden 'weggezuiverd' door middel van de hiervoor genoemde intercodeerbaarheid tussen de onderzoekers. Met andere

woorden, als de ongevalonderzoekers het eens zijn, dan wordt de reconstructie van een bepaald ongeval geacht juist te zijn.

Het gevaar is dat een bepaald scenario een eigen leven gaat leiden. Stel dat bijvoorbeeld bij de analyse van een ongeval in een uitzendgebied met een wielvoertuig de analyse volgens deze wijze plaatsvindt door een commissie van tien deskundigen van Defensie. De kans is groot dat een hoge intercodeerbaarheid ontstaat over één bepaald scenario en dat vele andere mogelijkheden over het hoofd gezien worden.

Bekend is namelijk dat mensen, en zeker gelijkgezinden, op zoek zijn naar bevestiging van hun veronderstelling in hun zoektocht naar oorzaken van ongevallen, en veel minder open staan voor het kritisch testen van hypothesen om daarmee andere inzichten te genereren (Weick, 2001).

Een derde nadeel, en dat geven Wagenaar en Groeneweg (1987) zelf als beperking van hun methode aan, is dat de analyse van een ongeval niet per definitie zinvol is voor wat betreft de preventie. Uit analyses blijkt dat *human errors* van operators vaak de belangrijkste factoren zijn die moeten worden aangepakt bij de bestrijding van ongelukken, maar tevens geldt dat deze Human factors altijd gedeeltelijk invariant (onveranderlijk) en gedeeltelijk onvoorspelbaar zijn.

---

Het is een illusie te denken dat *human errors* van operators volledig te bestrijden zijn door middel van 'betere en meer veiligheidstraining', 'beter personeel aantrekken' of 'een betere motivatie' (Kletz, 1985).

---

Dit heeft te maken met een ander nadeel waar Perrow (1999) op wijst. De



**Minister Henk Kamp bespreekt met korporaal Robert Hub de mogelijkheden van diens Diemacogeweel. Het ontwerp hiervan, gericht op onder meer gebruikersgemak, is een modern mens-machine-interface ontwerp**

(Foto Mindef, DV, H. Keeris; collectie NIMH)

## Subconclusie

veronderstelling bij preventie van ongevallen in de 'individuele' benadering is dat één persoon het gehele scenario van oorzaak en gevolg kan overzien en in dat scenario kan ingrijpen ter voorkoming van het ongeluk. Echter, problemen en ongevallen ontstaan juist vaak als gevolg van het zogenoemde *coupling*; het gegeven dat meerdere individuen en factoren in (onderlinge) interactie en vaak op basis van toeval op elkaar betrokken zijn en een dynamisch geheel vormen.

Een vijfde nadeel is dat de analyse van ongevallen achteraf altijd een logische reeks van gebeurtenissen lijkt. Het is echter altijd 'wijsheid achteraf'. Voor de betrokkenen is er vaak helemaal geen sprake van een logische opeenvolging van gebeurtenissen.

Een zesde en laatste nadeel is dat de benadering kan leiden tot zogenaamd methodomorfisme (Terwee, 1990): analisten bouwen een schijn van wetenschappelijkheid op omtrent een onderzoek van een ongeluk dat in werkelijkheid zeer oppervlakkig is. 'Harde' methoden worden volgens S.J.S. Terwee deels ingezet om te suggereren dat de betrouwbaarheid van het onderzoek wordt gewaarborgd en de 'waarheid' alleen dan aan het licht komt als deze methode gehanteerd wordt.

Ondanks de hiervoor beschreven nadelen geven Reason en ook Wagenaar toch een interessante en veel gebruikte methode voor ongevalonderzoek. Voor de preventie van incidenten en ongevallen moeten hun benaderingen echter worden aangevuld met die van anderen.

Een tweetal benaderingen op Human factors gebied zijn hiervoor besproken, de ingenieursbenadering en de *human error* benadering, alsmede het centrale begrip 'Situational Awareness', waaruit een derde, meer integrale, benadering aan het ontstaan is. De moderne ingenieursbenadering draagt via het optimaliseren van mens-machine-interfaces bij aan het optimaliseren van de SA van operators en daarmee aan de preventie van ongevallen.

Dit laatste is niet in directe zin het geval bij de *human error* benadering. Deze biedt instrumenten voor ongevalonderzoek en leidt tot meer inzicht in het complex van oorzaken en aanleidingen van ongevallen, hetgeen kan leiden tot nieuwe theorievorming. De benadering is echter vooral gericht op het verschaffen van inzicht aan managers en leidinggevendenden, en niet zozeer op het voorkómen van het maken van fouten door operators.

Wel kunnen managers en leidinggevendenden op basis van bevindingen uit ongevalonderzoek bedrijfsprocessen en organisatiestructuren aanpassen die een rol hebben gespeeld bij het maken van bedoelde fouten.

In de nieuwe, meer integrale SA-benadering staat het optimaliseren of het onder stressvolle omstandigheden zo goed mogelijk op peil houden van de SA van operators centraal, waaraan diverse HF-benaderingen kunnen bijdragen door middel van het optimaliseren van de zogenaamde inputfactoren.

In het hierna te publiceren tweede deel van dit artikel zullen nog een drietal

benaderingen aan de orde komen, te weten: de werkbelasting- en werkstressbenadering, de procesbenadering, en de structuurbenadering. Tot slot zullen we in dit tweede deel de conclusie over de stand van zaken op het vakgebied HF geven.

## Literatuur

- Boer, P.C. (1998). *Big-picture decision making model*. KMA research paper 98-45. Breda: Koninklijke Militaire Academie.
- Kletz, T.A. (1985). *What went wrong: Case histories of process plant disasters*. Houston, TX: GulfPublishers Book Division.
- Orasanu, Judith M. (1994). 'Shared problem models and flight crew performance'. In N. McDonald & R. Fuller (Eds.) *Aviation psychology in practise* (pp. 255-285). Aldershot, UK: Ashgate Publishing.
- Perrow, C. (1999). *Normal accidents: Living with high-risk technologies*. Princeton: Princeton University Press. 2<sup>nd</sup> Edition, first published by Basic Books 1984.
- Reason, J. (1990). *Human Error*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rochlin, G.I. (1997). *Trapped in the net. The unanticipated consequences of computerization*. Princeton: Princeton University Press.
- Rothermel, R.C. 1993. 'Mann Gulch Fire: A race that couldn't be won'. *Gen. Tech. Rep. INT-299*. Ogdén, UT: USDA Forest Service, Intermountain Research Station.
- Sarter, N.B. & Woods, D.D. (1991). 'Situation awareness: A critical but ill-defined phenomenon'. *International Journal of Aviation Psychology*, 1, 45-57.
- Sagan, S.D. (1993). *The Limits of Safety. Organizations, Accidents, and Nuclear Weapons*. Princeton (NJ): Princeton University Press.
- Snook, S.A. (2000). *Friendly fire: The accidental shootdown of U.S. Black Hawks over Northern Iraq*. Princeton, NJ: Princeton University.
- Terwee, S.J.S. (1990). 'De beide methodologische hoofdstromen'. In: P.J. van Strien & J.F.H. van Rappard (red.), *Grondvragen van de psychologie. Een handboek theorie en grondslagen*. Assen: Van Gorcum, 228-240.
- Wagenaar, W.A., & Groeneweg, J. (1987). 'Accidents at Sea: Multiple Causes and Impossible Consequences'. *International Journal of Man-Machine studies*, 27, 587-598.
- Weick, K.E. (1993). 'The collapse of sense-making in organizations: The Mann Gulch disaster'. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
- Weick, K.E. (1993). 'Organizational redesign as improvisation'. In: G.P. Huber, & W.H. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance*, 346-379. New York: Oxford University Press.
- Weick, K.E., & Sutcliffe, K.M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

# MENINGEN van anderen

## Zee-reisjes (I)

Tendentieus, zo'n classificatie van L. Polman in haar stuk met bovengenoemde titel inzake het voorleggen van de journalistieke stukken aan Hoofd landmacht-voorlichting Nico van der Zee.<sup>1</sup> Deze zou zijn 'goedkeuring' moeten geven.

Het gaat er echter om – is mijn ervaring – dat er geen informatie in staat die de tegenstander zou kunnen gebruiken om de veiligheid van de Nederlandse troepen in gevaar te brengen. Het lijkt me gezond verstand dat een deskundige daar vooraf even naar kijkt. Verder gaat het niet, want geen enkele zichzelf respecterende journalist zal natuurlijk accepteren dat zijn eventuele kritiek wordt weggecensureerd. En ik zal het Polman nog sterker vertellen: ik geef ook de geïnterviewden altijd de gelegenheid het stuk te lezen en hun citaten aan te passen. Dat is goed journalistiek gebruik en voorkomt krampachtige gesprekken waarin de geïnterviewde vooral op zijn woorden moet letten.

Voor de goede orde: ik ken de heer Van der Zee niet en heb ook nooit met hem zaken gedaan. Ik ben wel al drie keer in Afghanistan geweest, maar dan heb ik te maken met de voorlichters van de luchtmacht. Dat zijn over het algemeen integere mensen die het beste met hun krijgsmachtdeel voor hebben.

Polman gaat ervan uit dat je eigenlijk alleen onafhankelijke journalistiek kunt bedrijven als je geheel op eigen doft rondtoert en niet gebruik maakt van de faciliteiten van Defensie. Een naïeve gedachte, die niet de kern raakt van onafhankelijke journalistiek. Die kern is: zonder last of ruggespraak verslag doen. Daarvoor kun je best vriendschappelijk met elkaar omgaan.

Sterker nog: als je als vriend komt, hoor en zie je veel meer. Want wie laat nou een

onbekende in de keuken kijken? Wat hebben je lezers eraan als je buiten het hek hebt staan kijken en de Apaches zien opstijgen? Geeft dat inzicht in het belang van de missies, welke gevaren worden gelopen? Waarom ze bijvoorbeeld het ene wapen wel inzetten en het andere niet? Of soms een bom niet gooien omdat niet duidelijk is of de doelen wel echte Taliban-strijders zijn? Nee, natuurlijk.

Zonder contacten met de vliegers krijg je geen begrip voor hun werk. *Embedded* gaan heeft dus heel veel zin en daar heeft angst, zoals Polman beweert, niets mee te maken.

Het zal Polman verwonderen, maar Defensie en de pers hoeven helemaal geen tegenpolen te zijn. Die soldaten zitten er niet omdat ze dat zelf zo graag willen – integendeel – ze zijn er omdat wij – het Nederlandse volk – ze daarnaartoe hebben gestuurd. En dus gaat de pers aan het volk verslag doen hoe het ter plaatse gaat.

Ten slotte zijn volgens Polman de journalisten ook gewoon lui. Ach, niets menselijks is ook journalisten vreemd...

W. HELFFERICH – hoofdredacteur  
'Onze Luchtmacht'

## Zee-reisjes (II)

Tijdens het scannen van de laatste editie van de *Spectator* viel mijn oog op het artikel van mevrouw Polman met als titel 'Zee-reisjes'. Na het lezen van dit artikel beekroop mij een gevoel ergernis.

Mevrouw Polman uit haar journalistieke ongenoegen over haar journalistieke collega's die in haar optiek te *lui* zijn om aan objectieve berichtgeving te doen over de missie in Uruzgan. Zij stelt dat collega luitenant-kolonel Nico van der Zee als woordvoerder van de CDS, de journalisten strak in de hand heeft en dat van onafhankelijke verslaggeving geen sprake is.

Mijn ergernis is ten eerste gelegen in de suggestie dat de journalistieke objectiviteit wordt gemanipuleerd en dat daardoor het Nederlandse volk een gekleurd en een te positief beeld krijgt van het optreden van Nederlandse militairen in Uruzgan. Ik ben als militair trots op mijn vak en heb

zeer veel waardering voor de prestaties van onze collega's in Uruzgan. De Nederlandse soldaat is door het blad *Elsevier* uitgeroepen tot 'Nederlander van het jaar' en het Nederlandse volk heeft via internet de militairen in Uruzgan uitgeroepen tot 'Nieuwspersoon van het jaar 2006'.

Twee opmerkelijke verkiezingen, waaruit ook de waardering van de gemiddelde Nederlander tot uiting komt. Naast de berichtgeving uit Afghanistan zijn militairen veelvuldig op radio en televisie geïnterviewd door kritische journalisten. Hierbij was van een vermeende censuur geen sprake.

Collega Van der Zee stelt zich kwetsbaar op door in te gaan op een uitnodiging van *de Groene*. Hij verschijnt daar in uniform en gaat de dialoog aan met uitgenodigde journalisten. Hij heeft geen invloed op de gastenlijst en hem kennende zou hij ook de confrontatie met Arnold Karskens niet uit de weg zijn gaan. Ik weet niet zeker of dat andersom ook het geval zou zijn geweest.

Een tweede punt van ergernis is de manier waarop Polman over een overste van de Koninklijke Landmacht schrijft. De toon vind ik respectloos en het is voor mij onbegrijpelijk dat de redactie van de *Militaire Spectator* dit artikel op deze wijze heeft geplaatst. Een hard werkende collega die bijgedragen heeft aan het positieve imago van de krijgsmacht verdient respect. Dat Polman haar journalistieke frustraties op deze wijze mag uiten in dit blad is ongepast.

Kritiek in een vakblad is goed, het wekt discussie op om er uiteindelijk beter van te worden, maar speel het daarbij niet op de persoon. Mevrouw Polman zou ik willen aanraden haar pijlen te richten op haar journalistieke collega's en ik wil de redactie verzoeken om voortaan zorgvuldiger met deze column om te gaan.

Lkol J.P.L. DUCKERS

---

*De reactie van mevrouw Polman op beide ingezonden brieven heeft zij verwoord middels een nieuwe column (zie pag. 136 en 137 van dit blad).*

<sup>1</sup> 'Zee-reisjes', L. Polman. In: MS (jrg. 176) 2007 (1) pag. 44-45.

## ANTWOORD op meningen van anderen

De column van mevrouw L. Polman in ons januarinummeer heeft geleid tot twee reacties. J.P.L. Duckers stelde de vraag aan de orde waarom de redactie tot plaatsing besloot. Zijn vraag verdient een antwoord. Reeds langere tijd kent de *Militaire Spectator* het fenomeen 'column'. De redactie geeft daarbij aan columnist ruimte, vrijheid en vertrouwen om de lezer tot denken aan te zetten. Columns prikkelen vaak, dat mag niet verbazen. De redactie stelt zich bij deze bijdragen bewust op afstand. Uiteraard gelden er ook bij columns grenzen, normen van zorgvuldigheid en fatsoen. Het is in eerste aanleg aan de columnist om deze te bewaken. De redactie reageert als hierover twijfel bestaat. Dat was in dit geval niet aan de orde, zoals dat bij columns in ons tijdschrift nog nooit aan de orde is geweest.

*De hoofdredacteur*

## BOEKEN bespreking

### The Guns of Normandy

A Soldier's Eye View, France 1944, door George C. Blackburn, 536 blz., met zwart-wit foto's geïll., McClelland & Stewart Inc., 1997 (paperback uitgave) ISBN 07 7101 503 8

#### **Inleiding**

Er zijn al zoveel boeken over de Tweede Wereldoorlog geschreven, dat er vele boekenkasten mee te vullen zijn. Toch verschijnt er af en toe een boek dat in de veelheid van publicaties over de Tweede Wereldoorlog mijn speciale aandacht trekt.

Zo een boek is *The Guns of Normandy*, omdat het op een indringende en pakkende wijze de menselijke factor in een oorlog beschrijft. Het met bloed, zweet en tranen veroveren van Normandië vormt de rode draad van het boek. Zelfs als ervaren militair kun je je lang niet altijd een voorstelling maken van de ellende die vele militairen in een oorlog hebben meegemaakt. De manier waarop Blackburn de ellende beschrijft, geeft je een goede mogelijkheid om je er in ieder geval een voorstelling van te maken.

#### **Verantwoording**

In een inleiding van 23 bladzijden geeft de auteur een verantwoording van de door hem gehanteerde uitgangspunten en beperkingen. Het boek is gebaseerd op de eigen herinneringen van de auteur als plaatsvervangend commandant van een Canadese batterij veldartillerie. Om echter een goed overzicht te krijgen van de omstandigheden waarin de beschreven eenheid heeft moeten optreden tijdens de gevechtshandelingen bij de verovering van Normandië, komen ook de overige wapens en dienstvakken aan de orde.

Dat wat de auteur niet zelf heeft meegemaakt, is tot stand gekomen op basis van literatuuronderzoek, het lezen van veel dagboeken en door het houden van veel interviews. Blackburn geeft zelf al de beperking van zijn werkwijze aan, namelijk de beperking van het geheugen. Traumatische ervaringen hebben een deel van de herinneringen tijdelijk en soms definitief verdrongen. Daarbij is het onmogelijk om objectief verslag te doen van je eigen belevenissen.

Ondanks deze beperkingen komt het gedetailleerde verslag van de gebeurtenissen tussen 1 juli 1944 en 5 september 1944 realistisch over. Het boek is deel 2 uit een trilogie. De auteur heeft eerst de delen 2 en 3 geschreven en pas later deel 1. Het boek is goed te lezen zonder de gedetailleerde kennis van deel 1. In de inleiding van deel 2 beschrijft de auteur in een paar bladzijden de gebeurtenissen uit deel 1.

#### **Verloop van de gevechten**

Vijftwintig dagen na het begin van de invasie in Normandië verplaatst het Cana-

dese Vierde Regiment Veldartillerie zich van Kent via Londen naar de inscheepplaats voor de overtocht naar Frankrijk. In Frankrijk betrekken de artilleristen de eerste stelling noordwest van Caen. Van 11 juli tot en met 12 augustus ondersteunen zij de voorwaartse eenheden in hun gevechten om het gebied tussen Caen en Falaise te veroveren. Daarna worden de Canadezen in noordoostelijke richting naar Dieppe ingezet om achtergebleven Duitse eenheden de pas af te snijden.

In veel boeken over de Tweede Wereldoorlog worden de cijfers van de doden en de gewonden genoemd. Echter, de angst voor elke vermiste en de pijn en het lijden die gepaard gaan met iedere bekende gewonde en dode militair komen in maar weinig boeken aan de orde. In statistieken blijven het kille abstracte cijfers. Zij reppen niet van het vele verloren bloed, de verschrikkelijke verwondingen of van weggeslagen ledematen. Zij geven zelfs de suggestie dat alles onder controle is, terwijl het tegendeel vaak het geval is.

De auteur schetst in alle openheid een beeld van chaos, waarin het mogelijk is dat zijn eenheid voorbij de Voorste Lijn Eigen Troepen in niemandsland in stelling gaat. Waarin luchtbombardementen op eigen eenheden plaatsvinden, en waarin een ontmoetingspunt voor een verkenning door foutieve coderingspunten vijf kilometer in vijandelijk gebied is gepland.

Tevens beschrijft hij zeer gedetailleerd de ongelooflijke uitputting, het gebrek aan slaap, de gevolgen van dysenterie, de voortdurende spanningen voor beschietingen, de ervaringen tijdens beschietingen en bombardementen, waardoor je alleen maar bezig kunt zijn met het overleven van de verschrikkingen. Als lezer vraag je je soms af waar de gedecimeerde eenheden de motivatie vandaan haalden om toch in de aanval te gaan, zelfs tegen een tegenstander die plaatselijk veel sterker was.

#### **Kanttekeningen**

- Zoals bij militairen gebruikelijk is maakt de auteur veelvuldig gebruik van afkortingen. Af en toe miste ik een lijst met de verklaring van de gebruikte afkortingen.



- In het boek zijn vier overzichtskaarten opgenomen. Door de gedetailleerde beschrijving van de gevechtshandelingen lukt het soms niet om een goed overzicht te bewaren. Voor zo een gedetailleerde beschrijving is vier kaarten te weinig.
- Het boek bevat een goede index met namen, maar een overzicht van de geraadpleegde literatuur ontbreekt. Wel verwijst de auteur af en toe in een voetnoot naar een rapport of boek waarop het beschrevene is gebaseerd.

De kanttekeningen vallen echter in het niet bij de meeslepende wijze waarop de auteur de belevenissen van de Canadese militairen op papier heeft gezet.

### Adembenemend

*The Guns of Normandy* is een realistische en adembenemende beschrijving van de acties aan het front in Normandië. Het is een ode aan de menselijke geest en zijn mogelijkheden om de ontberingen en uitdagingen aan het front te doorstaan.

De kracht van het boek is dat Blackburn er in geslaagd is om de voortdurende spanning waarin een militair aan het front moet optreden op een heldere wijze voor de lezer als het ware voelbaar te maken. Daarom wordt het van harte aanbevolen voor een ieder die denkt dat de militaire geschiedenis zich beperkt tot strategie en de gezichtspunten van de generaals. Daarmee doe ik dit boek nog tekort, omdat de hoofdmoot ervan weliswaar wordt gevormd door de belevenissen van een artillerie-eenheid, maar door ook veel aandacht te besteden aan de andere eenheden is dit boek een aanrader voor iedere militair.

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

### Geheim landschap

200 jaar militairen op de Heuvelrug,  
door K. Volkens  
Uitgave van de Provincie Utrecht, 2006

De aanleiding voor de publicatie is het kabinetsbesluit om de Vliegbasis Soes-



terberg in 2007 op te heffen. Het vrijkomen van het vliegveld is een grote kans voor het gehele gebied en haar bewoners en gebruikers. Om te werken aan een toekomstige bestemming en inrichting worden natuurgebieden versterkt en met elkaar verbonden, met aandacht voor de cultuurhistorische waarden. Hierbij wordt ook aandacht besteed aan recreatie, wonen en werken. In dit kader geeft de publicatie een samenhangend overzicht van de cultuurhistorische elementen van twee eeuwen militaire aanwezigheid in het centrale deel van de Heuvelrug.

In het maandblad *Carré* (2006, 5) van de Nederlandse Officieren Vereniging is de publicatie al besproken. Hierbij heeft sterk de nadruk gelegen op het overgrote deel, namelijk de twee eeuwen militaire aanwezigheid zoals deze tot uitdrukking zijn gekomen in de Franse periode van 1800 tot 1870, met als voorbeeld de pyramide van Austerlitz, de Duitse periode van 1870 tot 1945, met de nadruk op de Tweede Wereldoorlog, en ten slotte de Amerikaanse periode van 1945 tot 1994, de Koude Oorlog. Voor de inhoud hiervan wordt verwezen naar de bespreking in *Carré*. In deze boekbespreking ga ik daarom vrijwel geheel in op de toekomst,

namelijk de inrichting van het vrijkomende terrein, zoals dit in de publicatie wordt besproken onder het hoofdstuk 'herinrichting van het militaire landschap'. Tevens stel ik de inrichting van de vlieghede aan de orde.

Door de provincie Utrecht is de militaire historie van de Heuvelrug in kaart gebracht en constateerde men dat het de moeite waard is de cultuurhistorische waarden te respecteren. Het streven is om binnen de transformatie van het gebied in een woon-, werk-, recreatie- of natuurlandschap, of een combinatie daarvan, de cultuurhistorische waarden overeind te houden door deze in te passen in de nieuwe bestemming, ofwel 'behoud door ontwikkeling'. Op grond van een historisch geografisch onderzoek zijn zes militaire landschappen, ensembles, bepaald die bestaan uit gebouwen, werken en terreinen die een bepaalde samenhang vertonen omdat ze in dezelfde tijd fase zijn ontstaan.

Voor de inrichting van het terrein van de voormalige vliegbasis is het ensemble 'vlieghede' vrijwel vanzelfsprekend de keuze geworden, als een voor Nederland unieke locatie en ontwikkeling. Vliegbasis Soesterberg is immers de 'bakermat van de Nederlandse luchtvaart', met een vlieg-

heide voor vliegsport en vliegevenementen waarbij, ondanks het feit dat er aan gebouwen niet veel over is, er aan historische structuren des te meer is overgebleven.

Voor het verleden geef ik even een korte terugblik op het toenmalige vliegekamp. In 1910 werd op de locatie Soesterberg een vliegheide ingericht op een oppervlakte van 300 hectare met als concurrent een 400 hectare groot heideterrein bij Ede. In Ede leek het eerste vliegbedrijf te gaan ontstaan en vloog ook Jan Hilgers – hij staat op een foto op blz. 85 – als eerste Nederlander boven Nederlands grondgebied. Er staat zelfs een monument voor hem halverwege de weg Ede-Otterlo bij de Driesprong.

Door omstandigheden kwam Ede niet echt van de grond en kon het vliegekamp Soesterberg een grote vlucht nemen. In 1911 was het vliegekamp geheel gereed en stond er een grote constructiehal, een aantal vliegtuigloodsen en een directiegebouw. Bekende vliegeniers vanaf Soesterberg waren Van Meel (de Brik) en Koolhoven, de vliegtuigbouwer. Er werd in 1919 zelfs korte tijd een lijndienst onderhouden tussen Soesterberg en Londen.

Bij al deze activiteiten waren de belangrijkste kenmerkende aspecten van het vooroorlogse vliegveld de openheid van het vlieggebieden en, zeker in de begintijd, de functie als publiekstrekker. De Duisters maakten in 1940 een einde aan deze traditie en na de oorlog werd de NAVO-basis zorgvuldig aan het oog onttrokken door beplanting.

Terug naar de huidige tijd. De keuze voor het ensemble ‘vliegheide’ is neergelegd in een zogeheten combinatiescenario ‘vliegpark’, waarin de historie van het gebied terugkomt op grond van kenmerkende elementen van het vroegere vliegveld, het vliegpark en de vliegheide, binnen de vorm en openheid van het heideterrein en omsloten door bos. Dit komt tot uitdrukking in: de herkenbaarheid van de start- en landingsbanen; in de centrale strip met historische gebouwen en hangars; in de functie van het vliegwezen die tot uitdrukking wordt gebracht in het luchtvaartmuseum en de zweefvliegclub; in de dis-

persals, ingericht als een parkeerterrein, alsmede in het terugbrengen van het motortrammetje; het behoud van enkele vliegtuigshelters en de verkeerstoren en ten slotte het Walaardt Sacré Kamp. Er wordt overigens in het boek niet gesproken over het ‘monument voor gevallen vliegers’ uit 1923, waar jaarlijks een herdenking door de KLu plaatsvindt.

Met het geschetste scenario keert de vóór 1940 aanwezige publieke functie weer terug op dezelfde locatie in een combinatie van natuur, wonen, werken en recreatie op een open terrein. Voor Defensie staat hierbij de inrichting van het Nationaal Militair Museum centraal dat een defensiebrede presentatie zal realiseren en nadrukkelijk ook gewijd zal zijn aan de gezamenlijkheid van de krijgsmacht delen. Ook aan de uitvoering van crisisbeheersingsoperaties zal het niet ontbreken.

Met de voorstellen voor het scenario ‘vliegpark’ worden de sporen van twee eeuwen militaire aanwezigheid verwerkt. Het gebied krijgt in dit scenario een parkachtige uitstraling waarbij de luchtvaart centraal staat. Voorwaar een blijk van waardering van het verleden waaraan in de toekomst bij soortgelijke herindeling van het landschap een voorbeeld kan worden genomen.

drs. J. FLOOR – majoor KLu

## **Begin en Voltooi**

De historie van het Depot Straalmotoren 1951-1990, door B.N. de Koning  
Brochure van de Sectie Luchtmacht-historie Staf Bevelhebber der Luchstrijdkrachten, nr. 17, 133 blz.  
Den Haag, 2005

Na de Tweede Wereldoorlog deed bij de Nederlandse luchstrijdkrachten het straalvliegtuig zijn intrede. Als gevolg daarvan werd eind 1951 in Delft een bedrijf opgericht voor de revisie van straalmotoren. Dit bedrijf werd twee jaar later verplaatst naar de Vliegbasis Woensdrecht en kreeg toen de naam Straalmotorenwerkplaats (SMW). Midden jaren zeventig werd de SMW

omgedoopt tot het Depot Straalmotoren (DSM).

Het depot verloor door de samenvoeging met het depot Vliegtuigmaterieel (DVM) in 1990 de status van zelfstandige eenheid. Het nieuw gevormde depot heette vanaf dat moment Depot Mechanisch Vliegtuigmaterieel en Straalmotoren (DMVS). In het midden van de jaren negentig werd tezamen met het Depot Electronisch Materieel het Logistiek Centrum KLu gevormd, thans genoemd het Logistiek Centrum Woensdrecht (LCW).

De auteur geeft aan dat de brochure zeker niet beoogt de volledige historie van het depot te vertellen. Veeleer is getracht om die aspecten te belichten die, naar de mening van de auteur, gedurende het bestaan een belangrijke rol speelden. Het gaat dan om onderwerpen als het internationale karakter, de prestatiebeloning, de steeds terugkerende dreiging tot sluiting, materieelvoorziening en dergelijke. Het betreft hier veelal onderwerpen die niet alleen de leiding van het depot maar ook de medewerkers bezighielden.

## **Momenten van herkenning**

Na het lezen van de brochure mag ik vaststellen dat de auteur zeker heeft voldaan aan zijn doelstelling. Het geheel leest plezierig en zal de ingewijden bij het depot veel momenten van herkenning geven. Een voorbeeld hiervan vormen de wederwaardigheden rondom de invoering van de prestatiebeloning volgens het tariefstelsel van Bedaux. Ook voor de (voormalig) KLu-medewerker die het depot minder goed kende worden de vervlogen tijden beeldend weergegeven. De vele foto's dragen daar beslist aan bij. De brochure is dan ook zeker aan te raden.

Wel mag de aanmerking worden gemaakt dat gegevens niet altijd geheel nauwkeurig zijn vermeld. Zo is de naam DSM niet aan het einde van de jaren tachtig, maar al midden jaren zeventig aan het depot toegekend. Ten slotte wil ik adviseren om in brochures van de Sectie Luchtmacht-historie een overzicht met afkortingen en een organisatieschema op te nemen.

drs. J. FLOOR – majoor KLu

## American Soldier

Door Tommy Franks, Harper Collins Publishers, New York, 2004  
ISBN 00 6073 158 3  
\$ 27,95

Er zijn al heel wat biografieën en autobiografieën verschenen over leven en loopbaan van vooraanstaande militairen. Enige tijd geleden is deze reeks uitgebreid met de autobiografie van viersterren-

generaal Tommy Franks 'American Soldier'. Zeker gezien het feit dat generaal Franks in het recente verleden actief is geweest in een regio van de wereld die nou niet bepaald stabiel kan worden genoemd en bovendien een bijzonder turbulente is geweest, maakt het boek interessant.

Vooral zijn jaren als CENTCOM's Commandant in Chief zijn zeer de moeite van het lezen waard, aangezien zowel in Af-

ghanistan (*Enduring Freedom*) als Irak (*Iraqi Freedom*) de militaire antwoorden van de Verenigde Staten op de terreuraanval van 11 september 2001 onder zijn verantwoordelijkheid zijn gepland en uitgevoerd.

Iedere militair die is geïnteresseerd in commandovoering op het hoogste niveau, het plannen van grootschalige militaire operaties en de relatie tussen het militair-strategische en het politieke niveau, zal in het tweede gedeelte van het boek beslist aan zijn trekken komen.

### Franks jeugd

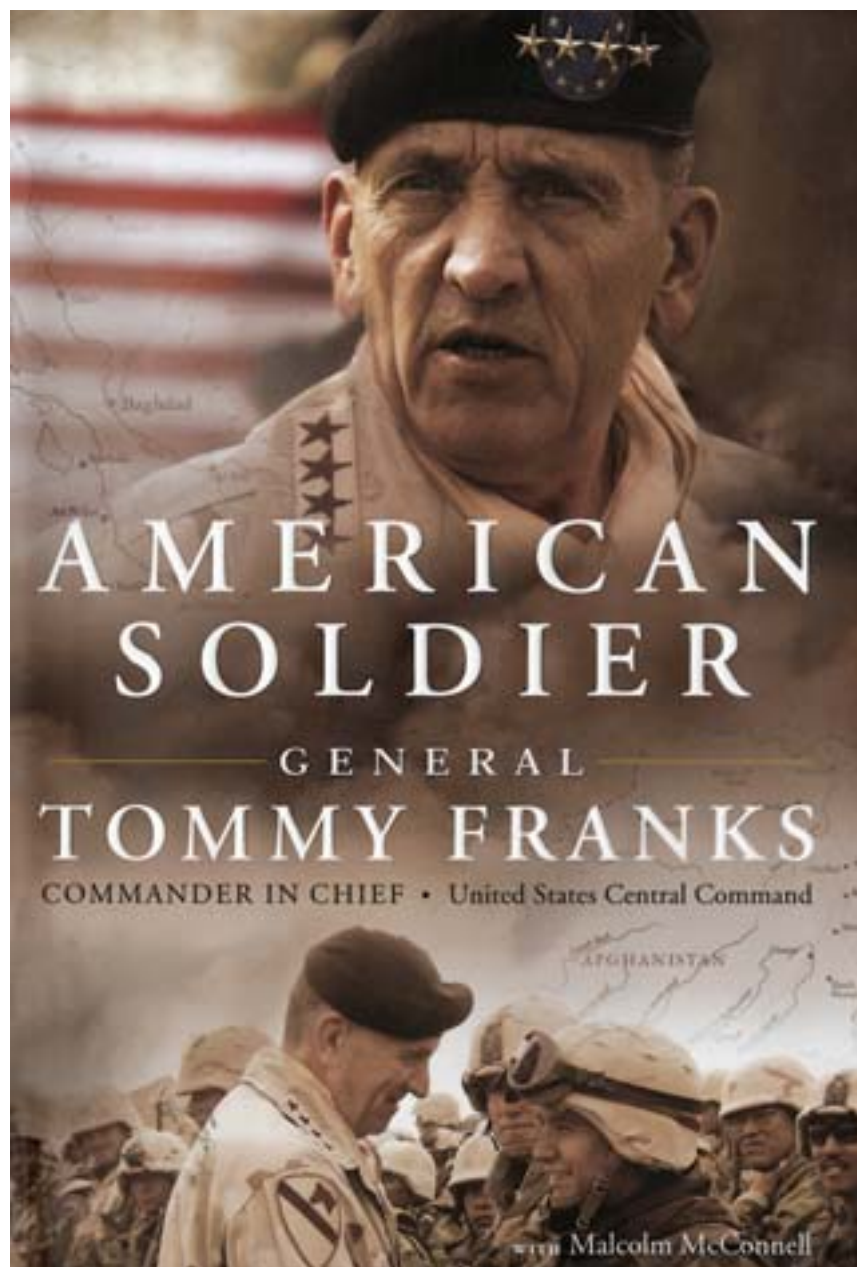
In het eerste gedeelte van het boek beschrijft Franks de periode waarin hij opgroeit in een typisch Amerikaans 'middle-class' gezin. De familie Franks heeft het niet breed en moet vaak verhuizen, als de vader van het kleine gezin ergens in de Verenigde Staten tenminste werk kan vinden. Tommy-Ray, zoals hij wordt genoemd, leert van zijn vader dat als je goed aanpakt, je in feite alles kunt bereiken. De 'American dream' klinkt duidelijk door in dit eerste gedeelte en levert uiteindelijk een aardig beeld op van het leven van een gewoon gezinnetje in de vroege jaren vijftig ergens in Oklahoma, en later in Texas.

Na een gelukkige Highschool-periode, wordt Franks in zijn eerste jaar op de Universiteit van Austin geconfronteerd met het feit dat je wél moet werken om de 'American dream' te kunnen realiseren. Hij feest te veel en studeert te weinig, haalt zijn eerste jaar niet en moet als gevolg van gebrek aan financiële middelen van zijn ouders zijn studie afbreken.

Vervolgens meldt Franks zich aan bij de US Army (*Artillery*), met het idee om daar werk en studie te combineren en alsnog zijn universitaire graad te halen. Voordat hij het goed en wel beseft, wordt hij in oktober 1967 naar Vietnam gestuurd als *Forward Observer* van de 5<sup>th</sup> Mechanized Battalion, 60<sup>th</sup> Infantry.

### 'Gelijke geesten'

Al snel blijkt dat de militaire dienst en zeker de operationele aspecten ervan, aanslaan bij Franks. Inzet, plichtsbesef en doelgerichtheid zijn voor Franks vanzelfsprekend en hij weet dan ook zijn Vietnam-periode een plaats te geven als een



tijd waarin hij veel heeft geleerd en dan met name op het vlak van leidinggeven. Als Franks zijn tour in Vietnam heeft afgemaakt en terugkomt in de VS valt het hem op dat een groot gedeelte van het publiek geen idee heeft wat veel jonge Amerikanen in Vietnam doen en waarom zij daarnaartoe gestuurd zijn. Franks krijgt meer en meer het gevoel dat de *Army* de plek is waar hij zich thuis voelt, omdat hij daar verkeert in het gezelschap van 'gelijke geesten'.

Aangetrokken door het *Degree Completion Program*, de mogelijkheid om dienst en studie te combineren en alsnog zijn universitaire graad te behalen, besluit hij in de *Army* te blijven en wordt beroeps-officier. Dan gaat het eigenlijk vrij snel met zijn carrière in de *Army*. Tijdens zijn plaatsing in Duitsland valt hij op door zijn pragmatische aanpak van het bijzonder slechte moreel van de Amerikaanse troepen, dat wordt geteisterd door leegloop, drank- en drugsmisbruik. Hier leert hij de waarde kennen van het investeren in je manschappen, onderofficieren en dienstplichtigen, als de effectiefste methode om het moreel op te krikken en de operationele waarde van een eenheid te vergroten.

Ten tijde van operatie *Desert Storm* is Franks opgeklommen tot de rang van brigade-generaal. Hier leert hij om te gaan met de meer abstracte maar zeker niet geringe verantwoordelijkheden van een officier van de generale staf. Onderdeel hiervan is de omgang met de pers, die hem als onervaren brigade-generaal uitspraken ontlokt die hem in conflict brengen met zijn superieuren. Franks leert hiervan; lessen die hem in de toekomst goed van pas zullen komen.

Het is jammer dat de beschrijving van zijn ervaringen in *Desert Storm* wat oppervlakkig blijven; wie hier zoekt naar strategische analyses die dieper gaan dan de beschrijvingen die in andere boeken over *Desert Storm* zijn te vinden, komt bedrogen uit. Zijn belangrijkste constatering is evenwel dat operatie *Desert Storm* in zijn ogen heel wat minder 'joint' was dan veel literatuur doet vermoeden. Hij zegt dat 'practical cooperation rather than mere deconflictation would be essential to victory', waarmee hij aangeeft dat er in



*Desert Storm* niet zozeer sprake is geweest van 'joint operations' maar eerder van 'deconflicted operations'.

Deze les neemt hij zich ter harte en hij zal bij het plannen en het uitvoeren van operatie *Enduring Freedom* en *Iraqi Freedom* dan ook actief werken aan het realiseren van echte 'joint' operaties, alhoewel dit niet gemakkelijk is. Tevens beseft hij na *Desert Storm* dat het moderne strijdtoneel er in feite een nieuwe, vierde, dimensie bij heeft gekregen: tijd. Hij stelt dat operationeel succes in de 21-ste eeuw ligt op het vlak van zowel ruimte als tijd, door de meest effectieve kracht te plaatsen op de juiste plaats en op het juiste moment. Hierdoor, zo stelt Franks, krijgen de historische wetten van 'objective, mass and economy of force' een nieuwe betekenis.

### De factor 'tijd'

Franks heeft ongetwijfeld gelijk als hij de factor 'tijd' een pregnante rol toedicht in moderne oorlogvoering, maar zijn uitspraken over tijd en ruimte zijn eigenlijk zo'n honderdtachtig jaar geleden ook al door von Clausewitz aan het papier toevertrouwd. Men zou zich kunnen afvragen wat hier nu zo nieuw aan is, maar de spil die de factor tijd speelt in *Enduring Freedom* en *Iraqi Freedom* komt voort uit het besef van de hoogste militaire commandant dat operationeel succes te behalen valt door het optimaal benutten van die tijdsfactor.

Zijn militaire carrière blijft in de lift: in januari 1997 krijgt hij zijn tweede ster, medio 1999 zijn derde, om uiteindelijk in de zomer van 2000 benoemd te worden

als *Commander in Chief* van CENTCOM, wat hem zijn vierde ster oplevert. Deze laatste plaatsing is de ultieme uitdaging: het militaire commando krijgen over wat Franks noemt 'a dangerous neighborhood'. Deze uitdaging zal nog groter worden wanneer na de aanslagen in de Verenigde Staten, de focus van het militaire antwoord in de AOR van Franks blijkt te liggen.

Een periode van hard werken begint. Franks eist veel van zichzelf en van zijn omgeving en weet dat het belangrijk is dat hij kan rekenen op de steun van zijn politieke opdrachtgevers zonder dat dit ont-aardt in sturing door dat politieke niveau, in dit geval vooral door de minister van Defensie Donald Rumsfeld. Echt vanzelf gaat dat overigens niet, Franks moet Rumsfeld er in een ongetwijfeld pittige discussie van overtuigen dat het militaire niveau heel goed in staat is om aan de hand van een goed omschreven opdracht een adequaat militair optreden te plannen en uit te voeren.

Uiteindelijk wordt het plan dat de basis vormt van wat *Enduring Freedom* gaat worden in negen dagen opgesteld. Bij de presentatie van dit plan aan de bevelhebbers van de andere krijgsmachtdelen, blijkt dat ieder krijgsmachtdeel zijn eigen stempel op de operatie trachtte te drukken. De krijgsmacht van de VS blijkt dus medio 2001 helemaal niet zo 'joint' als wel eens wordt verondersteld, voornamelijk ingegeven door de strijd om de krimpende Amerikaanse defensiebudgetten.

Franks moet veel moeite doen om zelf baas te blijven over het plan dat door zijn staf is gemaakt en vecht enige achterhoedegevechten uit met de bevelhebbers van land-, lucht- en zeestrijdkrachten. Ook hier blijkt de steun van Rumsfeld van doorslaggevende betekenis. Zelfs ten tijde van de uitvoering van operatie *Enduring Freedom* blijkt dat Franks stevig van zich af moet bijten om controle te blijven houden.

Het is verder interessant om te zien hoe veelzijdig een militair op het niveau van *Commander in Chief* van CENTCOM moet zijn. Succes in Afghanistan staat of valt met de steun van de lokale strijders. Franks beseft dat en gaat zelf actief op pad om die steun binnen te halen. Dat

levert prachtige sfeerplaatjes op van Franks die ergens op het platteland in Afghanistan zaken doet met een Afghaanse krijgshoofd, wat erg doet denken aan de handel in vee op een willekeurige vee-markt in Nederland. Ook hier blijkt Franks van alle markten thuis.

### Een ervaren rot

In operatie *Iraqi Freedom*, die overigens ook een enorme hoeveelheid werk betekende voor Franks en zijn staf, blijkt dat Franks een ervaren rot is geworden in zijn vak en dat hij uitstekend heeft begrepen hoe de relatie met de politiek een militaire operatie kan maken of breken. Zijn relatie met Rumsfeld is duidelijk verbeterd, gezien Rumsfeld inmiddels weet dat hij Franks kan vertrouwen als een militair die doet wat van hem verlangd wordt.

Overigens blijkt dat Franks zelf ook heeft geleerd zijn medewerkers beter te vertrouwen, getuige het succes van de plannen inzake het uitvoeren van een deceptie-operatie in het noorden van Irak en het plan om de pers te binden aan bepaalde operationele eenheden ('embedded press'). Het is evenwel jammer dat Franks op dit moment in zijn boek feitelijk voorbijgaat aan de weigering van Turkije om doorgang te verlenen aan de troepen van de VS om Irak vanuit het noorden te kunnen aanvallen.

Dit moet ongetwijfeld een enorme tegenvaller zijn geweest, die de betekenis van het begrip van von Clausewitz inzake 'frictie' welhaast doet verbleken. Hij wijdt er in zijn boek echter wel geteld twee regels aan, maar ik kan mij niet aan de indruk onttrekken dat de operationele plannen even gemakkelijk konden worden aangepast. Interessant is de beschrijving van Franks over de wijze waarop hij de strijd in zijn hoofdkwartier in Florida haast 'real-time' kan volgen. De beelden die een Predator maakt, worden op een groot scherm geprojecteerd en Franks kan zelf een actieve rol spelen in het al dan niet beschieten van een voertuig dat ergens in Irak rondrijdt. Hij beseft dat dit zowel een voordeel als een nadeel kan zijn. Immers, als *Commander in Chief* moet je bezig zijn met de grote lijnen, maar sturen op details wordt wel erg verleidelijk, gezien de moderne technologie.

Een aardig staaltje van de zin en onzin van 'Network Centric Warfare'. Franks zal zich in het verdere verloop van de strijd niet meer bemoeien met dit niveau van de strijd.

### Politiek gevoel

Voor de laatste twee delen van het boek ('Commander in Chief' en 'A Revolution in Warfare'), die gaan over operatie *Enduring Freedom* en *Iraqi Freedom*, spreken erg aan, vanwege het inzicht dat Franks biedt in de relatie met het politieke niveau. Er is meer nodig dan alleen een scherp militair inzicht om een operatie zodanig uit te voeren dat de politieke doelstellingen optimaal worden behaald. Politiek gevoel en kunnen optreden als diplomaat zijn instrumenten die niet mogen ontbreken in de gereedschapskist van een viersterrengeneraal.

Zelf heb ik het genoeg gehad om generaal Franks te horen spreken op het Airpower-symposium dat in november 2004 is georganiseerd door de luchtmacht ter ere van onder meer haar 50-ste verjaardag als zelfstandig krijgsmachtdeel. Franks stond voor zijn toehoorders en spreekt ruim dertig minuten, los van het spreekgestoelte en zonder papier of powerpoint-presentatie over de 'Transformation of Warfare'. Zijn wijze van spreken en zijn overduidelijke aanwezigheid zorgde ervoor dat zijn publiek geboeid bleef luisteren.

Een krachtige persoonlijkheid en een bijzonder mens, die bijzondere momenten in de wereldgeschiedenis van nabij heeft meegemaakt en beschikt over een diepgevoerd gevoel voor verantwoordelijkheid voor de mensen die hij onder zijn commando heeft. Om een idee te krijgen wat voor man Franks is, kunt u bladeren naar de laatste foto in het boek, aan het einde van de tweede set illustraties die in het boek is opgenomen. Soms zegt één plaatje meer dan duizend woorden.

Zijn boek *American Soldier* is zonder meer een aanrader, ook al zal het formaat (550 pagina's) kunnen afschrikken. Gelukkig leest het erg gemakkelijk.

drs. W.M. KLUMPER

# Kwesties van

L. Polman\*

**Waardering voor de prestaties van de manschappen in Uruzgan en respect voor een hardwerkende Defensievoorlichter; tot hier deel ik de gevoelens van de ingezonden briefschrijvers. Maar als uit waardering óók respectvol zou moeten worden gezwogen, haak ik af.**

Mindere kantjes bedekken met de mantel der liefde is wat je voor goede vrienden doet. In die zin hebben journalisten geen vrienden. De pers verblijft niet in Kamp Holland als uiting van bewondering voor de militairen, maar omdat ze er moeten zijn voor hun werk.

En laten we eerlijk zijn: aanhalen van vriendschapsbanden is ook niet waarom Defensie de pers toelaat in het kamp. Journalisten mogen komen, omdat daarmee (hopelijk) een Defensiedoel gediend wordt, namelijk verspreiding van gewenste publieksinformatie. De logeerpartijen in Kamp Holland dienen bedrijfsmatige doelen en wie van beide partijen niet zijn uiterste best doet om die doelen te halen, doet zijn werk niet goed.

Dat Defensievoorlichting informatie vanuit Kamp Holland wil controleren en zo nodig censureren en bovendien voor het bedrijf onvoordelige informatie wil achterhouden, is vanuit het bedrijf geredeneerd niet meer dan logisch. Vanuit journalistieke belangen geredeneerd is het pet natuurlijk. Ik citeer uit het weblog van verslaggever Joeri Boom van *De Groene*.

*Ik kan geen volledig beeld geven van de missie als ik ingebed ben bij Nederlandse eenheden. Alles wat ik zie en hoor, gaat via Defensiekanalen.*

\* Mw. L. Polman is freelance journalist en auteur van *'k Zag twee beren, over de 'achterkant' van de VN-vredesmissies*.

Boom deed zijn best, maar kon er tijdens zijn verblijf van twee weken in december jl. niet achterkomen hoeveel burgerslachtoffers door Nederlandse militairen vallen en toen Nederland Apaches inzette tijdens een gevecht om Poentjak, kon hij niet controleren of het wáár was dat de Nederlanders daarbij alleen camera's hebben gebruikt, zoals de woordvoerders in het kamp hem bezworen.

*Dan zou ik ze moeten geloven op hun blauwe ogen en dat doe ik niet.*

Het tv-programma 'Nova' weigert om deze reden überhaupt om naar Kamp Holland te komen.

De belangenstrijd tussen journalistiek en Defensie zal eeuwig duren. Niet eens omdat één van beide zou liegen, maar wel omdat allebei er eigen interpretaties op nahouden over wat bijvoorbeeld 'collateral damage' mag heten, wie 'opstandelingen' zijn, wat 'vooruitgang in de wederopbouw' is, wanneer 'algemeen belang' geldt en of tien herstelde scholen veel of weinig is.

'You always write it's bombing, bombing, bombing. It's not bombing, it's air support,' klagde ooit luchtmacht-kolonel David Opfer tegen journalisten over de termen waarin ze verslag deden van de Vietnamoorlog. Zijn irritatie was oprecht.

De motivatie van journalisten om de luchtsteun toch maar 'bombing' te blijven noemen, ook.

# interpretatie

Defensie heeft groot belang bij wat het bedrijf beschouwt als de 'juiste' interpretatie van gebeurtenissen. Waar in Bosnië bijvoorbeeld VN-militairen concludeerden dat zich onder de strijdende partijen *no good guys and no bad guys* bevonden, schreven de Nederlandse kranten in die tijd tezamen bijna 80 procent van alle gepleegde oorlogsmisdaden en mensenrechtenschendingen toe aan de Bosnische Serviërs.

Na het verschijnen van het NIOD-rapport *Srebrenica, een veilig gebied* ontstond het besef dat door deze journalistieke interpretatie van de werkelijkheid, ingegeven door emoties eerder dan door feiten, een situatie had kunnen ontstaan waarin Dutchbat met een onmogelijke opdracht het Joegoslavische wespennest in was gestuurd.

Toen het misging in Srebrenica, keerden media en publieke opinie zich tegen Dutchbat, en dat het misging in Vietnam was mede te wijten aan negatieve publiciteit aan het thuisfront. Ik schreef het eerder: een krijgsmacht moet ieder onderdeel van de strijd zien te domineren, dus ook de publieke perceptie van waar soldaten mee bezig zijn.

In de *War on Terror* refereert de Amerikaanse legerleiding aan journalisten als het 'Vierde Front', de moslimleiders in Bosnië noemden journalisten 'onze artillerie' en 'perceptiemanagement' is deel van de militaire tactiek van iedere legermacht. Een militaire woordvoerder die van de mogelijkheden van perceptie-

management geen gebruik maakt, doet zijn werk niet goed. Dat Defensievoorzitter Van der Zee zich 'kwetsbaar' zou hebben opgesteld toen hij in debat trad met journalisten, is een opvatting die zijn kwaliteit als perceptiemanager geen recht doet. Van der Zee deed gewoon zijn werk, dat is mijn interpretatie.

Journalisten trekken zich nog steeds de haren uit het hoofd over de manier waarop ze zich om de tuin hebben laten leiden door bewust gemanipuleerde informatie over de WMD's van Saddam. Dat die non-existente wapens de oorzaak werden van het uitbreken van de Irak-oorlog, maakt duidelijk hoe belangrijk het is dat journalisten zelfstandig onderzoek doen.

In de praktijk zijn journalisten aan de twee belangrijkste fronten van die oorlog echter vrijwel geheel afhankelijk van overheidsvoorlichting. In Irak verschanzen ze zich in hotelkamers en bellen met voorlichters, en Uruzgan heeft tot nu toe één onafhankelijk rondkijkende journalist mogen begroeten.

Durven journalisten met de hand op het hart te zweren dat ze alles in het werk stellen om de *War on Terror* zo waarachtig, onafhankelijk, kritisch en volledig mogelijk te verslaan? Terwijl ik de oprechte vraag aan journalistieke collega's stel, mogen Defensievoorzitters quasi-nonchalant hun nagels even bestuderen. Zij komen vooralsnog veel dichterbij de bedrijfsstrategische doelen dan journalisten.

BERICHT UIT AFRIKA

# De beperkende factor

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

Bij het uitbreken van de tweede Golfoorlog in 2003 bevond ik mij in Sarajevo, in de staf van wat toen nog SFOR heette en wat in die tijd een NAVO-hoofdkwartier was met een (Amerikaanse) driesterren generaal aan het hoofd. Natuurlijk volgden de meeste militairen in Sarajevo de ontwikkelingen in Irak met grote professionele aandacht. Dat kon overigens met allerlei insteken.

Mijn Amerikaanse collega Steve bijvoorbeeld, een boomlange kolonel van de *Aircav*, liep de hele dag te vloeken dat hij in de verkeerde functie zat omdat zijn jaargenoten in allerlei commandofuncties in Irak carrière maakten. Zijn collega-kolonel Bill, een breedgeschouderde genist, volgde de oorlog met heel andere ogen. Zelf veteraan van Vietnam, Haïti en de eerste Golfoorlog, bad hij iedere dag tot God dat de gevechten snel voorbij zouden zijn, omdat zijn 22-jarige zoon als sergeant-groepscommandant deel uitmaakte van de mariniersdivisie die later Bagdad zou innemen.

Maar los van deze menselijke emoties, werd er natuurlijk regelmatig professioneel gediscussieerd over de Amerikaanse aanpak van de operatie en gespeculeerd hoe het af zou lopen. Unaniem was iedereen vol bewondering voor de Amerikaanse veldtocht waarin, gebruikmakend van grote vuurkracht, snelle beweging en superieure informatietechnologie, het veel grotere Iraakse leger verpletterend werd verslagen. Er was vrijwel niemand te vinden die het betreurde dat Saddam en zijn misdadige bewind een kopje kleiner werden gemaakt.

Over wat daarna zou gaan gebeuren was de SFOR-staf echter grofweg in twee kampen verdeeld: het Amerikaanse kamp en de rest van de

dertig nationaliteiten. Voor de Amerikanen behoorde dit conflict tot het type *replay* Tweede Wereldoorlog: groot land (Irak = Duitsland) met onderdrukkende bestuurlijke structuur en verderfelijke ideologie (Baath-partij = NSDAP) en het geheel gelaardeerd met een foute leider (Saddam = Adolf).

Remedie: verwijder leider en bestuurlijke structuur en vervang die door een tijdelijke – strenge maar rechtvaardige – buitenlandse bezettingsmacht en het land bloeit weer op. Vervang de bezettingsmacht daarna zo spoedig mogelijk door een snel op te richten nieuw nationaal leger (natuurlijk gevormd en getraind onder Amerikaanse supervisie en langs Amerikaanse doctrines) en klaar is Kees (of moet ik zeggen George?). De officieren van de meeste andere landen twijfelden om uiteenlopende redenen sterk of dit in Irak zou gaan lukken.

Nu we vier jaar verder zijn, ziet het er naar uit dat de sceptici gelijk krijgen. Veel mensen verbazen zich erover dat het de Amerikanen maar niet lukt om de weerspannige Iraakse bevolking onder de duim te krijgen en vooral om een goed functionerend nationaal Iraaks leger van de grond te krijgen, dat de veiligheidstaken van de Amerikanen kan overnemen en daarmee een deel van de anti-Amerikaanse gevoelens kan wegnemen. Natuurlijk zijn daar meerdere oorzaken voor aan te wijzen.

Waar ik nu even bij wil stilstaan is één belangrijke tekortkoming in de Amerikaanse redenering: het snel oprichten van een nieuw Iraaks leger. Hier valt veel te leren van de historie. Ik wil dat illustreren met een voorbeeld van een andere tijd en een – op het eerste gezicht – totaal andere situatie.

Nadat Adolf Hitler aan de macht was gekomen in Duitsland besloot hij op enig moment een expansiepolitiek te gaan voeren. Daarvoor had hij een groot leger nodig. Maar dat was niet mogelijk, omdat het verdrag van Versailles de Duitsers

\* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van F. Matser, kolonel van de militair psychologische en sociologische dienst en M.F.J. Houben, majoor der mariniers en werkzaam bij de afdeling Bestuursondersteuning van het CZSK.



precies voorschreef hoeveel soldaten ze mochten hebben. En dat waren er naar de maatstaven van die tijd heel weinig: slechts honderdduizend man. Schenden van het verdrag was gevaarlijk en zou tot een hernieuwde bezetting van delen van Duitsland kunnen leiden door bijvoorbeeld Franse en Engelse troepen. Uitbreiding van het Duitse leger leek dus onmogelijk. Toch marcheerden de Duitse legers nog geen tien jaar later met grote militaire superioriteit de omringende landen binnen. Hoe kon dat?

De sleutel tot deze verbazingwekkende ommekeer was de Duitse analyse van wat je de 'beperkende factor' zou kunnen noemen. De beperkende factor in het oprichten van een groot leger is er eigenlijk maar één: ervaring. Geweren, vliegtuigen en tanks kun je kopen of produceren. Een goede soldaat is op te leiden in pakweg zes maanden. Maar voor een goede sergeant of luitenant (of pakweg jachtvlieger of zee-man) heb je twee tot drie jaar ervaring nodig en voor een goede sergeant-majoor of overste minimaal vijf tot tien jaar.

De Duitsers besloten daarom begin jaren dertig een groot aantal van hun militairen één niveau hoger te trainen dan hun rang of functie.

De korporaal was in staat leiding te geven aan een groep van tien. De sergeant werd getraind als pelotonscommandant, de kapitein als bataljonscommandant, enzovoort. De opschaaltermijn voor dit leger was nu verkort tot zes maanden: de tijd nodig om soldaten op te leiden. De Duitsers konden zo binnen een paar maanden enige honderdduizenden soldaten onder de wapenen roepen en daar het bestaande leger van slechts honderdduizend man 'boven' plaatsen als een kaderstructuur.

Daar de besluitvormingscyclus van de geallieerden – zoals door de Duitsers ingeschat – trager verliep dan de voor volstrekt onmogelijk gehouden snelle opbouw van het Duitse leger, stonden de Fransen en Engelsen in 1936, toen de Duitsers het Rijnland bezetten, voor een voldongen feit: een groot leger met voldoende ervaren kader. Nu was het te laat om laag in het geweldsspectrum in te grijpen.

Terug naar Irak: om een goed functionerende krijgsmacht in te richten heb je dus vooral ervaren mensen nodig. En omdat die er (behalve met een belast verleden) niet of nauwelijks zijn, kost het omvormen van een hoop mensen met goede

bedoelingen naar een krijgsmacht waarin hiërarchie, bevelvoering en besluitvorming goed functioneren – omdat ervaren mensen op de juiste plaatsen zitten – veel meer werk dan de zes maanden die nodig zijn om een goede soldaat op te leiden.

Een brigadecommandant die niet eerst een aantal jaren bataljonscommandant, compagniescommandant of S3 is geweest, bezit doorgaans niet de juiste 'competenties' zoals dat zo mooi heet. En dat is waar het ongetwijfeld aan ontbreekt in het nieuwe Iraakse leger: competente leiders, van de basis (sergeant) tot de top (generaal). En dan gaat het niet alleen om ervaring in bevelvoering en commandovoering, maar ook om inzicht in het functioneren van een democratisch gecontroleerde krijgsmacht als verlengstuk van de politiek. Een goed functionerende krijgsmacht inrichten zonder die honderdduizend man kader die gedurende vele jaren getraind zijn: dat is de uitdaging.

In zo'n situatie praat je dus niet over een aanwezigheidsperiode in de regio van één of twee jaar, maar van minimaal acht tot tien jaar om de lokale militaire leiders de nodige ervaring op te laten bouwen. Voor politie en rechtspraak is dit overigens vergelijkbaar. De vraag is of de lokale en wereldpolitieke ontwikkelingen een massale aanwezigheid van buitenlandse troepen in een regio met zulke religieuze en politieke gevoeligheden over zo'n lange periode zullen toelaten. Te vrezan valt van niet...

Overigens zal het de oplettende lezer niet ontgaan dat in Afghanistan de zaken in dit opzicht niet wezenlijk anders liggen. Hopelijk ziet iedereen de ontwikkelingen in dit land dan ook in het juiste tijdsperspectief. Succes op de korte termijn behoort niet tot de zaken die je dan moet verwachten. Grote stappen voorwaarts al helemaal niet.

Met het oog op de gigantische investeringen in geld, inspanningen en mensenlevens is het te hopen voor de Afghanen dat onze politici geduld hebben, mislukkingen en tegenslagen accepteren en doorzettingsvermogen tonen. Dat lijkt, naast de creativiteit en het vakmanschap van de troepen ter plaatse, het beste uitgangspunt – maar helaas geen garantie – voor het slagen van de missie.

Ervaring is een onmisbare factor voor succes, maar kost per definitie tijd. ■

# TEGEGENWICHT

## Editoriaal – Spiegel

Er zijn veel redenen om in een spiegel te kijken. Voor de redactie was dat het in 2006 gehouden lezersonderzoek. De respons was 20 procent. Bij ervaringsdeskundigen geldt dat als een verheugend resultaat, dat wijst op betrokkenheid. Dat geldt ook voor de ruim 400 antwoorden op de open vraag. Het is positief dat 87 procent van de respondenten bevestigde dat de redactie met het tijdschrift haar missie naar behoren uitvoert. Ongeveer 51 procent van de respondenten leest het blad (bijna) altijd; 35 procent soms. De antwoorden gaven verder inzicht in het leesgedrag, in de mate van waardering voor inhoud en vormgeving, in suggesties voor artikelen en in de visie op digitalisatie. Voor wat betreft dit laatste onderwerp is duidelijk dat de respondenten dit beschouwen als aanvulling en niet als vervanging van het blad. Uiteraard waren er ook kritische kanttekeningen. De redactie zal zich op deze kanttekeningen en op de suggesties bezinnen en gaat met frisse moed verder.

## J. D. M. Platenkamp – ‘Cultural Values, Human Rights and Peacekeeping Tasks’

NAVO-militairen worden bij de uitvoering van hun taken in niet-westerse samenlevingen geconfronteerd met waardenstelsels die belangrijk afwijken van die in de NAVO-lidstaten. De auteur bespreekt de verschillen en hun gevolgen voor de wijze waarop de lokale bevolking het optreden waarneemt en beoordeelt. Hij neemt de recente controversen rond de vrijheid van meningsuiting over de islam als voorbeeld en constateert dat de verschillen vooral betrekking hebben op de rechten van het individu versus de belangen van een samenleving. In niet-westerse samenlevingen neigt men ertoe het laatste centraal te stellen; een wereldbeeld dat doorwerkt in sociaal-religieuze, politieke en economische instituties. Bekendheid met en respect voor dergelijke waardenstelsels zijn van groot belang. Alleen dan kunnen militairen op de gevolgen van hun handelen anticiperen en lokale steun verwachten.

## P.M. Houdijk – ‘CIMIC liaison’ in ISAF

De auteur diende in 2004 als ‘Chief CIMIC liaison’ in het ISAF-hoofdkwartier in Kabul, Afghanistan. Hij gebruikt zijn eerdere praktijkervaringen als een kapstok voor een beschouwing over ‘Civil Military Co-operation’ op het operationele niveau. Hij gaat eerst in op de voorbereiding op een uitzending. Aansluitend besteedt hij aandacht aan de concepten voor CIMIC en CIMIC liaison. Zijn derde thema is het profiel van de CIMIC liaisonofficier. Ten slotte gaat hij in op ‘lessons identified’ die zouden moeten leiden tot ‘lessons learned’. Vier elementen zijn in zijn ogen belangrijk om CIMIC succesvol te doen zijn: continuïteit, communicatie, informatiemanagement en integratie. Hij breekt ook een lans voor ‘institutional learning’ om CIMIC op een nog hoger niveau te brengen.

## P. C. Boer, R. Richardson en E. H. Kramer – Het belang van ‘Human Factors’ & veiligheid (I)

‘Human Factors’ is een brede aanduiding voor de rol van de mens en de effecten van menselijk gedrag bij incidenten, ongelukken en zelfs rampen. In de afgelopen 25 jaar is dit thema tot een vakgebied geworden. Het bevindt zich op het grensvlak met techniek, organisatiekunde en gedragswetenschappen. De krijgsmacht handelt temidden van hoge risico's. Veiligheid van personeel en materieel is tijdens operaties een belangrijk thema. De krijgsmacht maakt immers gebruik van complexe technologie en functioneert in diverse, veelal door netwerken verbonden, samenwerkingsverbanden. Daarbij gaat het steeds om ‘de mens’. Dit alles leidde tot de minor ‘Human Factors & veiligheid’ aan de Nederlandse Defensie Academie in Breda. In dit eerste deel van hun introductie in deze minor gaan de auteurs vooral in op menselijk falen, ‘situational awareness’ en verschillende benaderingen van ‘Human Factors’.

## L. Polman – Kwesties van interpretatie

Waardering voor de prestaties van de manschappen in Uruzgan en respect voor een hardwerkende Defensievoorlichter. Tot hier deel ik de gevoelens van de schrijvers van de ingezonden brieven. Maar als uit waardering óók respectvol zou moeten worden gezwezen, haak ik af. Mindere kantjes bedekken met de mantel der liefde doe je voor goede vrienden. Als het gaat om het informeren van het publiek hebben journalisten geen vrienden. Defensie en journalisten hebben eigen doelstellingen als ze elkaar ontmoeten in Kamp Holland. De belangenstrijd zal eeuwig duren. Vooral omdat ze allebei eigen interpretaties hebben. Terwijl ik mijn journalistieke collega's vraag of zij hun werk goed doen kunnen Defensievoorlichters hun nagels bestuderen. Zij komen vooralsnog veel dichterbij de bedrijfsstrategische doelen dan journalisten.

## F. Matser – De beperkende factor

Bij het uitbreken van de tweede Golfoorlog in 2003 bevond ik mij in Sarajevo, in de staf van SFOR en met een Amerikaanse driesterrengeneraal aan het hoofd. Natuurlijk hadden we discussie over de toekomst van Irak. Het Amerikaanse kamp vergeleek Irak met Duitsland in 1945. De oplossing was dus eenvoudig: kopieer wat toen werd gedaan. Anderen twijfelden of dit zou gaan lukken. De Amerikanen hadden geen oog voor de beperkende factor: ervaring. Deze kun je niet kopen. Hitler onderkende dit en leidde eerst het leger op om het daarna in onverwacht snel tempo uit te breiden. In Irak echter, ontbreekt ervaring in het nieuw opgerichte leger. Dat geldt ook voor de politie en de rechtspraak. Het kost jaren om ervaring op te bouwen. Ja, dat geldt ook voor Afghanistan. Ervaring is een onmisbare factor, maar kost per definitie tijd.

# Summaries

## **Editorial – Mirror**

There are many reasons to look into a mirror. The editorial board did so because of a survey, organized in 2006 in order to find out the views of the readers of the 'Militaire Spectator'. Questions were asked regarding the aim, content, lay-out, and digitization of this magazine. Some 20 percent of the readers responded. This is, according to specialists, a good result. Some 400 used the open question to present additional remarks. Positive is also, that 87 percent of our readers indicated that we reach our objective. Some 51 percent of the respondents read our periodical (almost) always; 35 percent did so sometimes. The answers helped to gain insight into our readers' appraisal for and vision on content and lay-out, into wishes concerning articles and on digitization. Yes, there were critical remarks. Fortunately there was mainly support. All this puts fresh heart into the editorial board.

## **J. D. M. Platenkamp – Cultural Values, Human Rights and Peacekeeping Tasks**

When performing peacekeeping tasks in non-western societies, NATO military are confronted with value systems that differ significantly from those of NATO member-states. The author discusses the nature of such differences and their impact on the ways in which military performance may be perceived and valued by the local population. Taking the recent controversies on the merits of free speech on Islam as an example, he maintains that these differences concern above all individual rights versus societal interests. He argues that non-western societies tend to focus on the latter, a world-view manifesting itself in social-religious, political and economical institutions. Therefore, familiarity with and respect for such different values is a basic requirement in order to facilitate the interaction with the local population and thus a basic requirement for effective peacekeeping.

## **P. M. Houdijk – CIMIC liaison in ISAF**

The author served as Chief CIMIC liaison in ISAF Headquarters in Kabul, Afghanistan. Based on his experiences he presents his views on Civil Military Cooperation on the operational level. The mission in Afghanistan is used as a hang up for wider observations. He first discusses the preparation period for the CIMIC mission. He then addresses the concepts of CIMIC and CIMIC liaison, including planning, coordination and control. His third topic is the profile of a CIMIC liaison officer. His final observations concern lessons identified. In his view there are four elements vital to the effect of CIMIC liaison: continuity, communication, information-management and integration. He also stands up for institutional learning.

## **P.C. Boer, R. Richardson and E. H. Kramer – Human Factors & Safety (part I)**

Human Factors is a broad indication of the human role and the effects of human behavior amidst incidents, accidents and even disasters. During the last 25 years a new speciality came into being: 'Human Factors'. This speciality finds itself on the boundaries of technology, organizational learning and social science. The Armed Forces are active in areas of high risk. During operations, safety of manpower and equipment are important. Beside that, Armed Forces use complex technologies and operate within broader, often networked frameworks of cooperation. In all those areas the human factor counts. All this resulted in the setting up of a minor 'Human Factors & Safety' at the Netherlands Defense Academy. In this first part of their introduction of this minor the authors focus on human failures, situational awareness and different approaches to Human Factors.

## **L. Polman – A matter of Interpretation**

Up to a certain level I share the feelings of those who reacted to my column in the January issue of this periodical. I too have appraisal for the performance of the soldiers in Uruzgan and respect for a hard working Defense press officer. But should esteem mean that I should respectfully be silent, I contract out. Only for friends some things are covered with the cloak of charity. If it comes to informing, journalists do not have friends in this sense. Both Defense and journalists have their own objectives when they meet in Camp Holland in Uruzgan. The conflict of interests between Defense and journalists will remain forever. Mainly because both parties have their own interpretations. While I ask my colleagues whether they do their job well, Defense press officers can rest at ease. Up to now Defense press officers come much closer to their targets than journalists do.

## **F. Matser – The limiting Factor**

In 2003 I found myself in Sarajevo, in Headquarters SFOR. A NATO Headquarters commanded by an American three-star general. As the second Gulf war broke out we discussed Iraq's future. The US camp compared Iraq to Germany and thus the remedy was a copy of 1945. Others doubted whether this remedy would succeed. The US camp ignored the limiting factor: experience. You cannot buy experience. Hitler understood this problem and first educated the downsized army, then enlarged it rapidly. Competence by experience is lacking in the new Iraqi army. It will take years to gain the necessary experience. The same goes for the police and for the juridical system. Yes, this is also the case in Afghanistan. Experience requires, by definition, time.

# CONFERENTIE

## 'Warfare in the Central Sector, 1948-1968'

**Donderdag 22 en 23 vrijdag maart 2007**

**Locatie: Freiherr vom Stein-Saal, Domplatz 36, Münster (Duitsland)**

**Organisatie: Nederlands Instituut voor Militaire Historie (NIMH)  
in samenwerking met het Militärgeschichtliches Forschungsamt (MGFA)**

Gedurende de Koude Oorlog was de zogenoemde Centrale Sector het belangrijkste potentiële strijdtoneel in Europa.

Een groot aantal staten in het Westen en het Oosten bereidde zich voor om in die sector de militaire confrontatie aan te gaan.

De veiligheidspolitieke en de militair-strategische aspecten van het Oost-Westconflict zijn reeds uitvoerig onderzocht, beschreven en geanalyseerd. Het internationale onderzoek naar het militair-operationele niveau bevindt zich echter nog in de kinderschoenen.

Er zijn wel verschillende nationale studies verschenen, maar een meer geïntegreerde, multinationale benadering ontbreekt tot op heden. De conferentie in Münster is de eerste stap om deze leemte in de militaire geschiedschrijving te vullen.

Op de conferentie staat het operationele niveau centraal en gaan internationaal bekende militair-historici in op zaken als vijandbeelden, intelligence, operatieplannen, logistieke planning, oefeningen en training en mobilisatie.



De kosten voor deelname bedragen 75 euro voor twee dagen (inclusief koffie en thee, lunch op dag 1 en 2, borrel en diner op dag 1 en borrel op dag 2).

Een inschrijfformulier is verkrijgbaar bij drs. Jeffrey van Woensel (NIMH), Postbus 90701, 2509 LS Den Haag, e-mail: [jtwh.v.woensel@mindef.nl](mailto:jtwh.v.woensel@mindef.nl).

Het inschrijfformulier, het programma en verdere informatie zijn ook te vinden op [www.nimh.nl](http://www.nimh.nl).

**Aanmelden is mogelijk tot uiterlijk 8 maart!**

*De conferentie is georganiseerd met ondersteuning van het Zentrum für Niederlande-Studien, Westfälische-Universität en het Headquarters I (German/Netherlands) Corps.*