

MILITAIRE SPECTATOR



Werven in het buitenland?

- Militaire gezinnen en uitzending (II)
- Krijger en vredessoldaat
- Formele en informele kennisnetwerken
- Kennismanagement en gezondheidszorg Defensie

AANKONDIGING

14 november

SYMPOSIUM

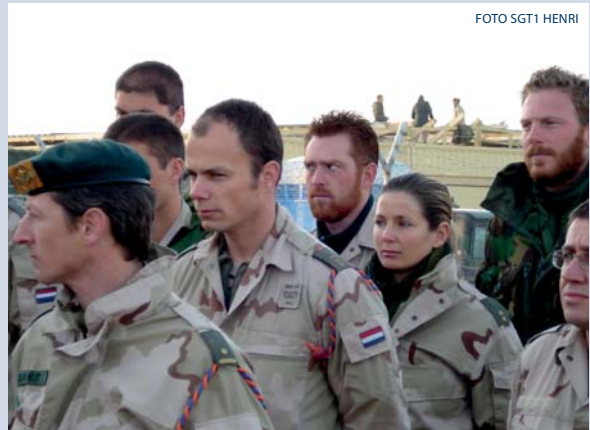
werkgroep Defensiebeleid en Krijgsmacht

Leiderschap onder levensbedreigende omstandigheden

Personeel van de krijgsmachtonderdelen werkt in Afghanistan onder levensbedreigende omstandigheden. Het leidinggeven is er van een andere orde dan wij decennia lang gewend waren. Het moeten inzetten en leiden van anderen, die in het ergste geval kunnen sterven, is jarenlang in theorie geleerd. Nu moet het in de praktijk worden toegepast.

De werkgroep Defensiebeleid en Krijgsmacht (DenK) van de Nederlandse Officiëren Vereniging wil bijdragen aan de verspreiding van de in Afghanistan opgedane operationele ervaring en kennis rond leidinggeven. Op 14 november houdt de werkgroep dan ook een symposium onder de titel 'Leiderschap onder levensbedreigende omstandigheden'.

Jonge officieren van marine, landmacht en luchtmacht zullen spreken over hun ervaringen als commandant in Afghanistan. Hoe hebben de luitenants, kapiteins en luitenant-kolonels op kritieke momenten opgetreden? Welke dilemma's waren er bij het leidinggeven en is er een link te leggen naar de huidige theorie?



Programma:

12.00-12.45	Ontvangst (met een lopende lunch)
12.45-12.50	Welkomstwoord door voorzitter DenK, Bgen bd J. Vermeulen
12.50-14.20	Drie sprekers
14.20-14.50	Pauze
14.50-15.50	Twee sprekers
16.00-16.30	Forumdiscussie
16.30-18.00	Afsluitend samenzijn

Locatie:

Evenementencentrum Defensie
Officiërs Casino
Kampweg 1
3769 DE Soesterberg

Aanmelding voor 1 november per e-mail via info@nov-officieren.nl, onder vermelding van naam, eenheid en – indien men intekent voor anderen – het aantal.

DenK organiseert het symposium in samenwerking met de Scholen Leidinggeven van de krijgsmachtsdelen en de NLDA.

UITGAVE

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

Secretaris en ledenadministratie

luitenant-kolonel Henk Sonius
T 070 - 318 6930
E hc.sonius@mindef.nl

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)
T 071 - 542 18 30
E 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
kolonel MJD mr. dr. P.A.L. Ducheine
drs. P.H. Kamphuis
kolonel KMar dr. 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 mr.
N.A. Woudstra

BUREAU REDACTIE

mw. drs. A. Kool
drs. F.J.C.M. van Nijnatten
NIMH
Postbus 90701
2509 LS Den Haag
T 070 - 316 51 20 of
070 - 316 51 95
F 070 - 316 51 99
E 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: De Banenwinkel in Rotterdam
meldt duizenden vacatures, februari 2006
(Foto AVDD, H. Keeris)

MILITAIRE SPECTATOR

524 Rekrutering over de grens

V. Enthoven en H.J. van der Maas

Het rekruteren van EU-burgers kan mede een oplossing bieden voor het chronische personeelsgebrek binnen de Nederlandse krijgsmacht.

535 De 'peacekeeping warrior'

W.A. Broesder

Hedendaagse missies veroorzaken spanningen tussen de rollen van krijger en 'peacekeeper' die een militair moet vervullen.

550 Formele en informele kennisnetwerken

J. Wind

De 'kennisnetwerken van Defensie' initiëren, formuleren en beoordelen voorstellen voor wetenschappelijk onderzoek bij de kennisinstituten.

563 Kennismanagement en gezondheidszorg Defensie

N.A. Dodonova

Het Coördinatiecentrum Expertise Militaire Gezondheidszorg stimuleert kenniskringloopprocessen en probeert knelpunten op te lossen.

577 Militaire gezinnen en uitzending (II)

M. Andres en R. Moelker

Net als partners doen ook ouders van uitgezonden militairen mee aan thuisfrontactiviteiten en willen zij constante informatie over missies.

En verder:

Editoriaal	522
Andere ogen	587
Tegenwicht	588
Boeken	590
Summaries	

Een complexe wereld

De actie van de Georgische president Sjaakasjvili op 8 augustus 2008 was een soort steen in de vijver. Een schijnbare rust werd letterlijk wreed verstoord en de golven die de steen veroorzaakte verrasten velen. Rusland heeft na de inval van het Georgische leger in Zuid-Ossetië de wereld met harde hand duidelijk gemaakt waar zijn belangen liggen. Ook is van de gelegenheid gebruik gemaakt om een paar zaken duidelijk te maken. De eerste boodschap is dat geweld met geweld wordt beantwoord. De tweede boodschap is dat Rusland controle wenst te behouden op de ontwikkelingen in de Kaukasus en de derde dat Rusland een speler is waarmee rekening moet worden gehouden.

De eerste Russische boodschap is dat geweld met geweld wordt beantwoord

De westerse reacties op het Russische optreden waren soms hard en soms verhullend. De Verenigde Staten waren, zoals vaker wanneer het om Rusland gaat, het hardst in hun oordeel. Het viel op zijn minst op dat de Amerikaanse president *eiste* dat hulpverlening werd toegelaten. Een woordkeuze die men van Amerikaanse zijde van een Russische president moeilijk zou kunnen accepteren. De NAVO veroordeelde het Russische optreden, maar kon zich in de handen knijpen dat Sjaakasjvili nog geen partner was toen hij tot zijn gewapende actie besloot. In april van dit jaar werd immers binnen de NAVO nog heftig gedebatteerd over het al dan niet accepteren van nieuwe lidstaten, waaronder Georgië en de Oekraïne. Wegens interne verdeeldheid is de beslissing toen uitgesteld.

Nu zijn de kaarten opnieuw geschud en is er een nieuwe werkelijkheid ontstaan.

De stem van Europa lijkt in dit alles niet echt veel gewicht te hebben. In feite spreken er steeds meerdere tongen, die elk rekening houden met zowel Europese als eigen belangen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de EU tijdens de topconferentie van 1 september jongstleden besloot om af te zien van sancties tegen Rusland. Nederland ten slotte, heeft zich in de discussie rondom Georgië nogal afzijdig gehouden. Dat is niet onverstandig gegeven het feit dat een Nederlander secretaris-generaal van de NAVO is en dat de Georgische president een vrouw van Nederlandse nationaliteit heeft.

De ontwikkelingen rondom Georgië lijken in Nederland een grotere uitwerking te hebben dan slechts een rimpeling in de vijver. Naar aanleiding van de crisis in Georgië wijzen Ruud Lubbers, Joris Voorhoeve, Jan Pronk en Tineke Lambooy in een artikel in het NRC van 5 september op de noodzaak om tot een nieuwe Europese buitenlandse politiek te komen.

Daarom moet Europa op de Georgië crisis niet reageren – aangewakkerd door de begrijpelijke afkeer van Rusland onder de voormalige Oostbloklanden – vanuit de hoogmoed van de dominantie zoals de VS het de afgelopen jaren heeft voorgedaan. De wereld wordt steeds meer multipolair. In het zoeken naar een nieuwe machtsbalans moet Europa een alternatief uitstralen voor de botte machtspolitiek. Een nieuwe stabiele wereldorde kan alleen worden bereikt als invloed wordt gegeven aan andere aspiranten, of dat nou Rusland is, of China, India of Brazilië.

Ook minister van Buitenlandse Zaken Verhagen stond bij de opening van het academisch jaar van de Universiteit van Leiden op 1 september stil bij de verschuivende machtsverhoudingen in de wereld. Hij voorspelde een verschuiving van het zwaartepunt naar Europa en pleitte voor meer investeringen in het Europese veiligheids- en defensiebeleid. Hij toonde zich bereid daar ook consequenties aan te verbinden:

Een stevigere machtspositie voor Europa in de wereld betekent dat we niet alleen moeten investeren in soft power maar ook in hard power.

Verhagen onderstreepte hierbij dat politieke macht niet geloofwaardig is als deze niet wordt geruggensteund door militaire macht.

Toch zegt dit alles niet veel. Over welke verschuivende machtsverhouding gaat het hier; een economische, een militaire, een politieke? Wel is te constateren dat de hegemonie van de Verenigde Staten op het wereldtoneel voorbij lijkt te zijn. Irak en Afghanistan hebben de kwetsbaarheid van de VS zichtbaar gemaakt. De VS bevindt zich in economisch zwaar weer en kampt met een torenhoge schuldenlast. *Imperial overstretch* is te kort door de bocht, maar er zijn wel tekenen die daarop wijzen. Een meer zelfstandige rol van Europa zal veel Amerikanen als muziek in de oren klinken. Maar is Europa, Nederland in het bijzonder, wel in staat om deze ambitie in te vullen?

Politieke macht mag militaire macht behoeven, maar militaire macht lijkt zonder economische macht van beperkte houdbaarheid. Dat nog los van het feit dat macht alleen telt als 'de ander'

er ernstig rekening mee moet houden dat deze zo nodig ook wordt gebruikt. Gezien de veranderende wereld kan Nederland er niet aan ontkomen serieus na te denken over het

Europa moet een alternatief uitstralen voor botte machtspolitiek

veiligheids- en defensiebeleid van de toekomst. Duidelijk is dat het denken in retorische termen uit de tijd van de Koude Oorlog onrecht doet aan de complexe veranderingen die er hebben plaatsgebonden. De wereld van 'toen' bestaat al lang niet meer en de spelers van 'toen' hebben met een nieuwe werkelijkheid en met nieuwe spelers rekening te houden.

De discussie zal dieper moeten gaan dan het verkrijgen van een antwoord op de vraag of we vóór een versterking van Europa of vóór handhaving van de trans-Atlantische band zijn. In de complexe wereld waarin wij leven bestaan er helaas geen eenvoudige antwoorden meer. Eén ding is zeker: we moeten blijven investeren in een geloofwaardig veiligheids- en defensiebeleid voor de toekomst. ■

‘Zorruug dat je erbij komt’

Rekrutering over de grens

De Nederlandse krijgsmacht kampt met een chronisch tekort aan personeel. ‘De tekorten hebben invloed op de inzetgereedheid en als verbetering uitblijft, komt op termijn de uitvoering van operationele taken in het geding’, aldus staatssecretaris van Defensie J. de Vries. Leger en vloot hebben in het verleden ook met dit probleem geworsteld en naar oplossingen gezocht. Destijds dienden vele buitenlanders bij de Nederlandse krijgsmacht. In de huidige context zou werving van buitenlanders op basis van een EU-paspoort een reële oplossing zijn om de verontrustende personeelstekorten weg te werken. Het lijkt ook in Nederland tijd voor een *pilot* ‘rekrutering over de grens’.

*Dr. V. Enthoven en H.J. van der Maas MA – luitenant-kolonel der mariniers**

Personeelsschaarste voor de krijgsmacht is een probleem van vroeger en nu. Een oplossing was en is werving over de grens. Een open arbeidsmarkt en rekrutering van buitenlanders passen in een lange Nederlandse traditie. Zo bestond het personeel van leger en vloot van de Republiek der Verenigde Nederlanden voor een belangrijk deel uit buitenlanders. De periode tussen de voorzichtige invoering van conscriptie in 1811 en de opschorting van de opkomstplicht in 1996, de tijd van een hoofdzakelijk Nederlands dienstplichtleger, is zo gezien slechts een intermezzo tussen periodes van beroepslegers.

In deze bijdrage passeren drie vormen van vroegmoderne rekrutering, namelijk voor leger, vloot en koloniën, de revue. Vervolgens worden analogieën tussen het verleden en de heden-daagse beroepskrijgsmacht geïdentificeerd. De hieruit voortvloeiende suggesties vormen de *input* voor een discussie over toekomstige rekrutering over de grens, met als stelling: beter een gevulde krijgsmacht met Europeanen, dan een karkas van alleen Nederlanders.

De vroegmoderne tijd

De vroegmoderne tijd, globaal de periode 1500-1800, verschilt fundamenteel van de periode daarvoor, de middeleeuwen, en de periode erna, de moderne tijd. Het meest onderscheidende element, vanuit militair perspectief, is het ontbreken van een strikte scheiding tussen het openbare en het private. Anders gezegd: er heeft een symbiotische relatie bestaan tussen overheid en markt.¹ In de vroegmoderne tijd formuleerde de staat het veiligheidsbeleid en bezat tevens het geweldsmonopolie. Feodale privélegertjes, gebaseerd op een persoonlijke band tussen leenman en heer, behoorden tot het verleden. De legers bestonden in de vroegmoderne tijd uit beroepssoldaten.²

* Victor Enthoven is historicus en verbonden aan de Nederlandse Defensie Academie en de Vrije Universiteit Amsterdam. Rik van der Maas is luitenant-kolonel der mariniers en verbonden aan de Nederlandse Defensie Academie. Dit artikel is geschreven op persoonlijke titel. De auteurs bedanken Herman Amersfoort, Wouter Schmidt, Rogier Bruin, Peter van der Kruit en Eltine Kampen voor hun opmerkingen en suggesties op eerdere versies van dit artikel.

1 F.C. Lane, *Profits from Power. Readings in Protection Rent and Violence-Controlling Enterprises* (Albany, State University of New York Press, 1979) blz. 1.

2 De term *huurling* stamt uit de middeleeuwen en duidt op een soldaat die voor geld vecht: in het Duits *Söldner*, van *Sold* (soldij), vandaar soldaat. Huurlingen stonden in tegenstelling tot de erfelijke krijgsklasse, die de maatschappelijke taak had het zwaard te hanteren. De term *huurling* wordt gebruikt voor niet-staande legers en verdwijnt in de loop van de zeventiende eeuw. Zie: H.L. Zwitzer, *‘De militie van den staat’. Het leger van de Republiek der Verenigde Nederlanden* (Amsterdam, Van Soeren, 1991) blz. 41.

Dit betekende overigens niet dat alle militairen ook in dienst van de staat waren. Het ontbrak de vroegmoderne overheid namelijk aan middelen en mogelijkheden om zelf het veiligheidsbeleid uit te voeren en voor de uitoefening ervan deed zij een beroep op ondernemers in geweld.³

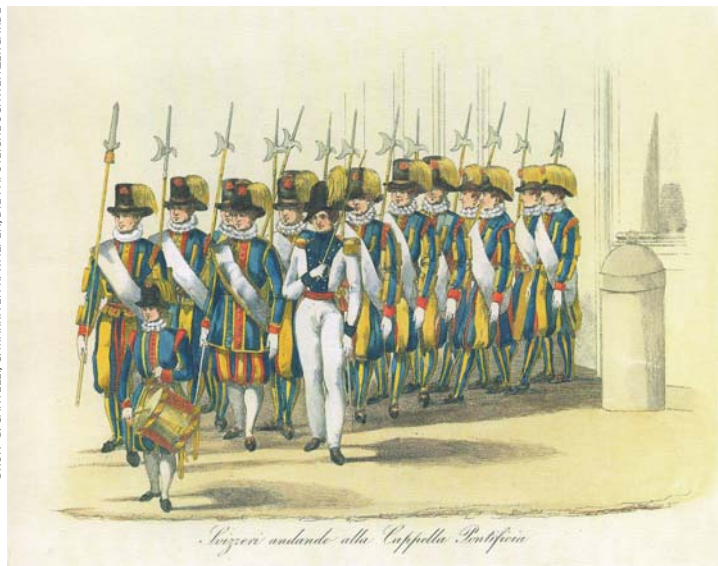
In de loop van de negentiende eeuw ontstond een nieuwe situatie. Met ideeën over burgerschap, vrijheid, gelijkheid en broederschap van de Amerikaanse en de Franse revoluties diende de moderne tijd zich aan. Natie-staten werden krachtiger en trokken meer taken naar zich toe. Er ontstonden massale legers gebaseerd op ideologie (nationalisme) en dienstplicht. Staten waren nu zelf bij machte het veiligheidsbeleid uit te voeren. Particulieren waren daarbij overbodig. Het voeren van oorlog was gerationaliseerd en de inzet van dienstplichtigen vond op industriële schaal plaats met ongeëvenaarde aantallen slachtoffers als gevolg.⁴

Het Staatse leger

De Republiek was een verdragsorganisatie waarin soevereine gewesten voor oorlog en vrede samenwerkten in de Staten-Generaal. De Staten-Generaal legden het veiligheidsbeleid ter goedkeuring voor aan de afzonderlijke gewestelijke Staten (besturen). De uitvoering ervan was echter een probleem: zowel te land als ter zee was een beroep op particulieren noodzakelijk. De samenstelling en sterkte van het Staatse leger fluctueerden hevig. Tussen 1587 en 1629 groeide de sterkte van 25.000 naar 80.000 man. De decennia daarna bedroeg de omvang ongeveer 60.000 man, vergelijkbaar met de sterkte van de huidige krijgsmacht. In 1677 bestond het veldleger uit 17.814 infanteristen en 8.717 cavaleristen. Voor de achttiende eeuw waren deze cijfers niet veel anders.⁵

In het Staatse leger dienden vele nationaliteiten: Nederlanders, Duitsers, Engelsen, Schotten, Fransen, Walen en Zwitsers. Voor het werven of lichten van compagnieën of complete regimenten gingen de Staten-Generaal contracten aan met particulieren. Dergelijke capitulaties regelden het aantal troepen, de duur

BRON: G. CANTELLI, C. MARRA EN R. WALPEN, DIE PAPSTELICHE SCHWEITZERGARDE



Pauselijke Zwitserse Garde, negentiende eeuw

van het dienstverband, de hoogte van de soldij, het tijdstip waarop het regiment compleet moest zijn en wie de officieren mocht aanstellen.⁶

Nederlandse compagnieën

Aan de basis van het leger stond de compagnie, waarbij een kapitein leiding gaf aan 113 tot 200 man voetvolk. Een cavaleriecompagnie van een ritmeester telde honderd ruiters. Het *outsourcen* van de landsverdediging aan deze ondernemers in geweld lag gevoelig. Burgers legden immers hun lijf en goed in handen van de huurtroepen aan wie zij de verdediging van hun steden toevertrouwden. Voor de betaling van de compagnieën bestond er een verdeelsleutel voor de gewesten. Holland nam met 60 procent het leeuwendeel voor zijn rekening. In de praktijk betekende dit dat de gewestelijke Staten via tussenkomst van de Staten-Generaal

3 P.W. Singer, *Corporate Warriors. The Rise of the Privatized Military Industry* (Ithaca, Cornell University Press, 2008). 2008

4 D. Pick, *War Machine. The Rationalisation of Slaughter in the Modern Age* (New Haven, Yale University Press, 1993).

5 O. van Nimwegen, 'Deser landen krijchsvolck'. *Het Staatse leger en de militaire revoluties, 1588-1688* (Amsterdam, Bakker, 2006) blz. 54 en bijlage 5; O. van Nimwegen, *De Republiek der Verenigde Nederlanden als grote mogendheid. Buitenlandse politiek en oorlogvoering in de eerste helft van de achttiende eeuw en in het bijzonder tijdens de Oostenrijkse Successieoorlog, 1740-1748* (Amsterdam, De Bataafsche Leeuw, 2002) blz. 103.

6 Van Nimwegen, *Het Staatse leger*, blz. 43; Van Nimwegen, *De Republiek als grote mogendheid*, blz. 106.

Tabel 1 Aantal en herkomst compagnieën te voet, 1605, 1635, 1740 en 1748

	Republiek	Frankrijk	Engeland	Schotland	Wallonië	Duitsland	Zwitserland	Totaal
1605	132	21	55	27	0	0	0	235
1635	181	70	75	30	20	43	0	419
1740	50	0	0	3	0	0	10	63
1748	51	0	0	8	2	40	25	126

Bron: Van Nimwegen, *Het Staatse leger*, blz. 433, n. 43; Van Nimwegen, *De Republiek als grote mogendheid*, blz. 106

de kapiteins en ritmeesters benoemden. Hun eerste zorg was het zekerstellen van het voortbestaan van de eenheid, waarvan zij voor hun broodwinning afhankelijk waren. De kapiteins en ritmeesters kregen een wervingsgebied toegewezen binnen het grondgebied van de Republiek. Met andere woorden: zij werven op basis van Nederlanderschap.⁷

Hierop kwamen ook uitzonderingen voor. De historicus Zwitser schat dat voor de zeventiende eeuw 40-60 procent van de nationale infanteriecompagnieën buitenlander was. Zo contracteerden de Staten-Generaal in 1604 graaf Joost van Limburg Stirum tot 'lichtinghe van thien-, twelf-, vijftienhondert ofte uterliche twee duyssent duitse voetknechten'. Hem werd uitdrukkelijk verboden om binnen Nederland te werven. In 1631 besloten de Staten-Generaal ter beveiliging van de oostgrens zesduizend 'Duitsers' in dienst te nemen, verdeeld over twee regimenten. Walraven baron van Gendt, kolonel van één van de twee nieuwe regimenten, kreeg toestemming 'soo buyten- als binnenslants' te werven. In de achttiende eeuw werd eveneens in de Oostenrijkse Nederlanden geworven, terwijl dit juist in de Duitse buurlanden minder was, omdat 'aan de officieren van den Staat niet vrij staat om aldaar openlijk te mogen doen werven'.⁸

Buitenlandse regimenten

Ongeveer de helft van het Staatse leger bestond uit buitenlandse eenheden (zie tabel 1).

Deze buitenlanders dienden in eigen regimenten onder eigen officieren. De Staten-Generaal contracteerden kolonels en kapiteins met hun eenheden. Voor de levering van Duitse regimenten sloot de Republiek capitulaties met Duitse vorsten.

BRON: E.G. DE WILDE, DE UNIFORMEN VAN HET NEDERLANDSE LEGER TEN TIDE VAN DE BATAAFSE REPUBLIEK EN HET KONINKRIJK HOLLAND, 1795-1810



Muzikanten van het regiment Saxen-Gotha, 1799

Een uitzonderlijke gebeurtenis vond in 1622 plaats. Toen gingen de Staten-Generaal een samenwerkingsverband aan met troepen die niet in hun opdracht waren geworven. Ernst graaf von Mansfeld en Christiaan hertog van Brunswijk-Wolfenbüttel boden de Staten-Generaal de diensten van 7.000 ruiters en

7 Van Nimwegen, 'Het Staatse leger en de militaire revolutie van de vroegmoderne tijd' in: *Bijdragen en Mededelingen betreffende de Geschiedenis der Nederlanden* 118 (2003) blz. 494-518, speciaal blz. 503-504.

8 Van Nimwegen, *Het Staatse leger*, blz. 41-42; Van Nimwegen, *De Republiek als grote mogendheid*, blz. 103-104.

12.000 voetknechten aan. Graaf Ernst en hertog Christiaan waren militaire ondernemers die complete legers leverden.⁹ Met toestemming van de regering in Londen mochten Schotse kapiteins in Staatse dienst onbelemmerd in Schotland werven. De werving van Walen gebeurde door Waalse officieren in Staatse dienst. Voor de Zwitsers sloten de Staten-Generaal contracten met protestantse kantons, waarbij deze zich verbonden een regiment of een aantal compagnieën te leveren. Het laatste buitenlandse regiment Zwitsers verliet het Koninkrijk in 1829.¹⁰

De Staatse vloot

Ter zee was de uitvoering van het veiligheidsbeleid gedelegeerd aan vijf admiraliteitscolleges. Zij waren verantwoordelijk voor de uitrusting van de oorlogsschepen. Bij de oorlogvoering ter zee bestond er nauwelijks een scheiding tussen openbaar en particulier. Voor het grootste gedeelte van de zeventiende eeuw bestond de oorlogsvloot uit gehuurde koopvaarders. Daarnaast maakte de Republiek tot 1713 veelvuldig gebruik van kaapvaarders, waarbij particulieren met een kaperbrief binnen duidelijk afgebakende grenzen jacht mochten maken op schepen van de vijand. Bij de Declaratie van Parijs (1856) verbood de internationale gemeenschap deze vorm van ondernemerschap.

De Republiek kende een open arbeidsmarkt waar grote groepen migranten vanuit de omliggende landen heentrokken. De vele maritieme activiteiten schiepen in de havensteden vraag naar arbeid. Hierdoor was het beroep van zeeman internationaal. Net zomin als er een nationaal samengesteld leger heeft bestaan, is er nooit een nationale marine geweest. De officieren waren vrijwel allen Nederlanders, maar de manschappen en onderofficieren vormden een bont gezelschap buitenlanders (zie tabel 2). Het maakte niet uit of ze afkomstig waren uit het land waartegen de oorlog werd gevoerd en dat zij tegen hun eigen landgenoten moesten vechten. De zeeman stond buiten de politiek. In tijden van vrede en dus van verminderde werving was het aantal buitenlanders op de vloot lager.¹¹ Een kapitein wierf zijn eigen scheepsbemanning. Door het slaan van de trom in dorpen en steden

BRON: ZEEUWS ARCHIEF, ZELANDIA ILLUSTRATA III 1010



Aanmonstering van zeevolk, waarschijnlijk in Vlissingen, omstreeks 1800

werd hieraan bekendheid gegeven. Anderen, onder wie de buitenlanders, werden door veelal vrouwelijke volkhouders (herbergiers) in de havensteden geleverd. De volkhoudster, een soort koppelbaas, bezorgde de zeeman tot het moment van inschepen zijn natje en zijn droogje en ze voorzag hem ook van een kist en uitrusting. Overigens kenden de admiraliteitscolleges destijds ook het probleem van schaarste aan bepaalde categorieën personeel. Zo signaleerde het Admiraliteitscollege Amsterdam in 1725 een tekort aan bepaalde categorieën onderofficieren. Een verhoging van de gage was de remedie.

Overzee

De meest zichtbare vorm van ondernemerschap in geweld bestond in de vroegmoderne tijd misschien wel overzee. Vanwege de oorlog tegen de koning van Spanje besteedden de Staten-Generaal de strijd overzee uit aan handelscompagnieën die, in ruil voor de hoge risico's, monopolies kregen. De Verenigde Oost-Indische Compagnie (VOC) opende in 1602 een tweede front in Azië en de West-Indische Compagnie

9 Van Nimwegen, *Het Staatse leger*, blz. 50.

10 H. Amersfoort, *Koning en kanton. De Nederlandse staat en het einde van de Zwitserse krijgsdienst hier te lande, 1814-1829* (Den Haag, Sectie Militaire Geschiedenis Landmachtstaf, 1988).

11 J.R. Bruijn, *Varend verleden. De Nederlandse oorlogsvloot in de zeventiende en achttiende eeuw* (Amsterdam, Balans, 1998) blz. 71-73, 167-169, 238-244; J.R. Bruijn, A.C. Meijer en A.P. van Vliet (red.), *Marinekapiteins uit de achttiende eeuw. Een Zeeuws elftal* (Middelburg, Koninklijk Zeeuwsch Genootschap der Wetenschappen, 2000) blz. 23-26.

Tabel 2 Geografische herkomst bemanning, ca. 1600-1746

Regio	Zeeland, 1600		Zeeland, 1685-1686		Amsterdam, 1720-1733		Zeeland, 1745-1746	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	aantal	%
Republiek								
Zeeland	142	34	266	59	0	0	357	17
Holland	43	10	23	5	467	38	291	14
Overig	28	7	10	2	147	12	212	10
Totaal	213	50	299	66	614	49	860	40
Spaanse Nederlanden	61	14	29	6	0	0	0	0
Engeland	36	9	19	4	0	0	122	6
Schotland	27	6	0	0	0	0	0	0
Duitsland	36	9	0	0	239	19	358	17
Scandinavië	32	8	0	0	300	24	356	17
Overig en onbekend	17	4	107	24	90	7	432	20
Totaal	422	100	454	100	1.243	100	2.128	100

Bron: Bruijn, *Varend verleden*, blz. 72, 169, 243.

(WIC) in 1621 een derde in de Atlantische wereld. Na het einde van de Tachtigjarige Oorlog (1568-1648) bleven deze firma's bestaan. Daar kwamen later nog de Sociëteit van Suriname (1683) en de Sociëteit van Berbice (1720) bij. Naast het genereren van winst voor de aandeelhouders was hun voornaamste taak het beschermen van de overzeese bezittingen.

Rekrutering

In de koloniën deden permanent duizenden Europese soldaten dienst: in Azië zo'n tien-duizend en in de Atlantische wereld ruim 3.500 man.¹² Net als bij leger en vloot dienden ook in de overzeese garnizoenen twee keer zoveel buitenlanders als Nederlanders. Volkhoudsters in de havensteden hadden uitstekende contacten met de bewindhebbers van de compagnieën en

de sociëteiten en bemiddelden voor een betrekking. Speciaal voor de werving van soldaten maakten de compagnieën ook gebruik van ronselaars van het Staatse leger. Het in dienst treden vond evenwel vrijwillig plaats, mits de rekrut niet te beschonken was. Op vaste dagen kon men zich bij de kantoren van VOC, WIC en de sociëteiten vervoegen om zich aan te melden voor een betrekking. Een soldaat tekende over het algemeen voor een dienst van vijf tot zeven jaar, de reis uitgezonderd.¹³

Voor dienst overzee hebben de handelscompagnieën en de sociëteiten altijd individuele soldaten geworven. Slechts incidenteel werden eenheden overzee gestuurd. Tijdens de Eerste Boni-Oorlog (1765-1777) in Suriname zonden de Staten-Generaal 1.550 beroepssoldaten naar Suriname, het regiment Fourgeoud, gelicht uit het Staatse leger.¹⁴

De VOC wierf tijdens de Vierde Engelse Oorlog (1780-1784) buitenlandse regimenten via koppelbazen met contacten met het Staatse leger.¹⁵ Onder leiding van kolonel Meuron arriveerde in 1781 een regiment van 1.200 Luxemburgers op Ceylon. De grootste buitenlandse eenheid was

12 V. Enthoven, 'Dutch Crossings. Migration between the Netherlands and the New World, 1600-1800' in: *Atlantic Studies* 2 (2005) 2:153-176.

13 R. van Gelder, *Het Oost-Indisch avontuur. Duitsers in dienst van de VOC* (Nijmegen, Sun, 1997) blz. 136-140; V. Enthoven, *De Verenigde Oost-Indische Compagnie in Zeeland* (Middelburg, Koninklijk Zeeuwsch Genootschap der Wetenschappen, 1989) blz. 98.

14 Nationaal Archief (NA), Archief Pieter van Bleiswijk 317, Lyst van de sterkte, 22 februari 1773.

15 NA, Archief van de VOC 4709 en 4710, stukken betreffende de levering van troepen, 1781.

het Württembergse Kaapregiment van 1.750 man infanterie en een compagnie veldartillerie.¹⁶ In de kolonie angekommen kreeg de rekrut in de hoofdstad een eerste militaire vorming. Daarna volgde legering ergens in een verlaten oord, waar velen aan verveling, excessen, alcohol en tropische ziektes ten onder gingen. De jaarlijkse sterfte onder blanke soldaten in de West-Afrikaanse forten was 18,5 procent.¹⁷ Voor Suriname en Curaçao lagen deze cijfers niet veel anders. Tussen 1702 en 1744 kwamen er op Curaçao in totaal zevenhonderd soldaten aan, van wie er in het eerste jaar 166 stierven. Uiteindelijk overleefde 43 procent het overzeese avontuur niet en stierf vroegtijdig.¹⁸ Naast hoge sterfte en desertie, klaagden de koloniale bestuurders constant over de geringe fysieke en mentale kwaliteit van de rekruten. Velen waren oud en grijs, sommigen waren doof, blind of zelfs verlamd, anderen waren alcoholist.¹⁹

Waarom getroostten de handelscompagnieën en de sociëteiten zich de moeite om honderdduizenden Europese soldaten helemaal naar Azië, Afrika en de Nieuwe Wereld te brengen, terwijl er voldoende inheemse troepen waren? Het antwoord is simpel: Europese soldaten waren goedkoper dan lokale militairen. Een Aziaat kostte de VOC per maand negen gulden en vijf stuivers, terwijl een Europeaan zeven gulden en drie stuivers kreeg. Dit scheelde het bedrijf jaarlijks 21.000 gulden.²⁰ In 1772 werden in Suriname 317 slaven gekocht, vrijgemaakt en tot een Korps Vrije Jagers geformeerd, op voorwaarde dat zij, tegen een gage van negen gulden per maand, op afroep inzetbaar zouden zijn tegen de marrons (weggelopen slaven).²¹ Dergelijke lokale troepen waren dan duurder, maar vaak effectiever dan de goedkopere Europese soldaten.

Vreemdelingenlegioenen zijn geworteld in een lange Nederlandse traditie. Na de overname van de VOC in 1795 door de Bataafse Republiek, bleef de Nederlandse staat voor Azië individuen werven voor het Koninklijk Nederlands Indisch Leger (KNIL). Het Koloniaal Werfdepot was in Harderwijk gevestigd. Particuliere wervers waren voor het KNIL in het buitenland actief.



BRON A. LINDER, THE SWISS REGIMENT MEURON AT THE CAPE AND AFTERWARDS

Het Zwitserse regiment Meuron aan de Kaap, circa 1800

Dit heeft tot in de twintigste eeuw geduurd. Ook dit Nederlandse vreemdelingenlegioen bestond naast Nederlanders en Aziaten uit blanke buitenlanders (zie tabel 3). Tussen 1831 en 1872 hebben zelfs drieduizend West-Afrikanen in Nederlands-Indië gediend: de *belanda hitam*.²²

Een postmoderne beroepskrijgsmacht

Sinds 1996 beschikt Nederland weer over een krijgsmacht van beroepsmilitairen. Echter, de overgang van een dienstplicht- naar een beroepsleger heeft het tekort aan militairen versterkt. Eind maart 2001 werd staatssecretaris van Defensie H. van Hoof op het matje geroepen. Voor de Tweede Kamer moest hij zich verant-

- 16 A. Linder, *The Swiss Regiment Meuron at the Cape and Afterwards, 1781-1816* (Kaapstad, Castle Military Museum, 2000).
- 17 H.M. Feinberg, *Africans and Europeans in West Africa. Elminans and Dutchmen on the Gold Coast during the Eighteenth Century* (Philadelphia, The American Philosophical Society, 1989) blz. 36-37.
- 18 NA, Archief van de Nieuwe West-Indische Compagnie (NWIC) 207, Soldijboek Curaçao, 1702-1744.
- 19 W.S.M. Hoogbergen, *De Boni-Oorlogen, 1757-1860. Marronage en guerrilla in Oost-Suriname* (Utrecht, Centrum voor Caraibische Studies, 1985) blz. 23; M.J. Lohnstein, 'De werving voor de milite in Suriname in de 18^e eeuw' in: *Oso* 6 (1987) 1:67-84, aldaar blz. 73 en 77-78.
- 20 Zeeuws Archief, Familiearchief Mathias-Pous-Tak van Poortvliet 35, Korte vertoningh van 't verschil 't geen er is tusschen 't kosten van een Europeans en Inlands soldaat.
- 21 Lohnstein, 'De werving', blz. 71; S. de Groot, 'Het Korps Zwarte Jagers in Suriname: collaboratie en opstand, deel 1' in: *Oso* 7 (1988) 2:14-160.
- 22 M.P. Bossenbroek, *Volk voor Indië. De werving van Europese militairen voor de Nederlandse koloniale dienst* (Amsterdam, Van Soeren, 1992); W.M.J. van Kessel, *Zwarte Hollanders. Afrikaanse soldaten in Nederlands-Indië* (Amsterdam, KIT Publishers, 2005).

Tabel 3 Nationaliteit koloniale vrijwilligers, 1814-1909

Regio	Aantal	Percentage	Gemiddeld per jaar
Nederlanders	105.950	60	1.104
Belgen	24.250	14	253
Duitsers	23.280	14	242
Zwitsers	7.680	4	80
Fransen	7.400	4	77
Overigen	7.690	4	80
Totaal	176.250	100	1.836

Bron: Bossenbroek, *Volk voor Indië*, 277.

woorden over uitspraken van de Bevelhebber der Landstrijdkrachten, luitenant-generaal Schouten. In een brief aan de Kamer schreef Van Hoof:

In de uitzending van Nova, daags daarvoor, zei Schouten onder meer dat de personeels-tekorten bij de Koninklijke Landmacht boven de drieduizend liggen en dat om de organisatie gevuld te krijgen iedereen daar zijn schouders onder moet zetten, van hoog tot laag [E.] als we dat niet voor elkaar krijgen, de komende vijf jaar, dan zakt de organisatie wat mij betreft door zijn hoeven. In feite herhaalt de Bevelhebber daarmee, zij het in andere bewoordingen, wat ik u in woord en geschrift, bijvoorbeeld tijdens de begrotingsbehandeling in november vorig jaar ook heb meegedeeld.

23 Staatssecretaris van Defensie aan de Tweede Kamer, 30 maart 2001. Beschikbaar op de webpagina van het ministerie van Defensie, www.mindef.nl.

24 Staatssecretaris van Defensie aan de Tweede Kamer, 4 april 2008, pagina 1; Staatssecretaris van Defensie aan de Tweede Kamer, 29 augustus 2008, Derde rapportage Flexibel Personeelsstelsel (FPS), bijlage 3. Beschikbaar op de webpagina van het Ministerie van Defensie, www.mindef.nl.

25 'Soldaten gezocht', uitzending Zembla, 13 april 2008.

26 Mededeling van Tjaco Rowaan (CDC/BG DPD/DC PV/staf), E-mail, 9 april 2008; *Arbeidsmarkt analyse 2008* (2008). Jaarlijks zijn er ongeveer 300.000 schoolverlaters die de opleiding hebben afgerond. Hiervan kiest 75 procent voor een vervolgopleiding. *Schoolverlaters tussen onderwijs en arbeidsmarkt* (Maastricht, 2007) en *Statistische bijlage schoolverlaters tussen onderwijs en arbeidsmarkt 2006* (Maastricht, 2007).

27 Staatssecretaris van Defensie aan de Tweede Kamer, 4 april 2008, pagina 2. Beschikbaar op de webpagina van het ministerie van Defensie, www.mindef.nl.

28 A. Twigt, 'Derde bemande boot weer in zicht' in: *Defensiekrant* (maart 2008) 10:4; Commandant Zeestrijdkrachten aan Commandant der Strijdkrachten, Operationele gereedstelling Hr.Ms. *Zuiderkruis*, 25 januari 2008.

29 'Veiligheid op en veiligheid vanuit zee waar ook ter wereld. Interview met R.L. Zuiderwijk' in: *ACOM Journaal* (2008) 4:16-22; R. Kloppe, 'Personeelsgebrek dwingt marine tot pas op plaats' in: *De Telegraaf*, 3 mei 2008.

*Mijn reactie kan dan ook kort zijn: ik bevestig de door Schouten genoemde tekorten en deel zijn zorg.*²³

Eind 2007 waren er bij Defensie 6.000 vacatures. Medio 2008 is dit opgelopen tot 7.068.

Het jaarlijkse deficit (verschil tussen in- en uitstroom) verdubbelde van 748 in 2006 naar 1.341 in 2007 en komt in 2008 uit op 1.445. De prognose voor 2009 is een deficit van 2.500.²⁴ Daarbij draagt de missie in Afghanistan ook niet bij aan het aantal nieuwe aanmeldingen. Volgens het hoofd van de afdeling werving van de Koninklijke Luchtmacht, luitenant-kolonel J. Brouwer, zijn er na calamiteiten in Uruzgan (tijdelijk) 25-30 procent minder sollicitanten.²⁵

Om 7.000 nieuwe medewerkers te werven, zijn er zeker 22.000 sollicitanten nodig en oorspronkelijk ongeveer 75.000 belangstellenden. Omdat er jaarlijks ongeveer honderdduizend schoolverlaters beschikbaar komen voor de arbeidsmarkt is het onrealistisch te veronderstellen dat de tekorten bij de krijgsmacht met alleen Nederlandse schoolverlaters weg te werken zijn.²⁶

Het werkt – ongeacht rang of stand, maar zeker op commandantenniveau – demotiverend als eenheden voor langere tijd onvoldoende gevuld zijn. 'De tekorten hebben invloed op de inzetgereedheid en als verbetering uitblijft, komt op termijn de uitvoering van operationele taken in het geding', aldus staatssecretaris van Defensie J. de Vries.²⁷ Zo zijn wegens personeelstekort geen drie, maar twee onderzeeboten in de vaart en gezien het acute personeelstekort is Hr.Ms. *Zuiderkruis* de eerste helft van 2008 in een lagere gereedheid gebracht en zal vervroegd de onderhoudsstatus krijgen.²⁸ In een recent interview zei Commandant Zeestrijdkrachten luitenant-generaal der mariniers R.L. Zuiderwijk zelfs:

*Onder druk van onder meer de personele tekorten waarmee Defensie en ook de Koninklijke Marine kampt, zal ik op een gegeven moment aan de CDS moeten zeggen dat ik niet kan leveren wat hij van mij vraagt zonder mijn personeel over de kop te jagen.*²⁹

Een manier om de tekorten te compenseren is outsourcing van taken. Hoewel de Nederlandse krijgsmacht hier, zeker in vergelijking met de Amerikaanse strijdkrachten, slechts beperkt gebruik van maakt, is de bijdrage van *private military companies* (PMC's) substantieel te noemen. Het slagen van de operatie in Uruzgan is mede afhankelijk van de logistiek die voor een groot deel aan private bedrijven is uitbesteed.³⁰ Op het 'Plein' spreekt men overigens liever van 'civiele dienstverleners in operatiegebieden'.³¹

Op 23 mei 2007 heeft de regering de Adviesraad Internationale Vraagstukken gevraagd de inhuur van civiele dienstverleners in operatiegebieden onder de loep te nemen. Dit advies richt zich vooral op de politieke, juridische en ethische aspecten van PMC's bij de voorbereiding en uitvoering van militaire operaties door nationale krijgsmachten, veelal in internationaal verband. Het gaat hierbij niet alleen om diensten voor logistieke ondersteuning, bewaking en onderhoud van wapensystemen; ze kunnen ook training, het verzamelen van inlichtingen en zelfs deelname aan gevechtsoperaties inhouden. Westerse krijgsmachten doen om uiteenlopende redenen een groeiend beroep op ondernemers. Enkele van die redenen zijn de gevoelde noodzaak tot interventie in regionale en lokale conflicten, de transformatie van oorlogvoering als gevolg van wapentechnologische ontwikkelingen en de politieke beweging richting verzelfstandiging van overheidstaken. Maar ook de knelpunten en tekorten bij krijgsmachten, vooral op het gebied van logistieke en technische ondersteuning, spelen een rol.³²

Toch is outsourcing blijkbaar niet dé oplossing. Gebeurtenissen rond de firma Blackwater in Fallujah (2004) en Bagdad (2007) hebben internationaal- en militairjuridische nadelen van PMC's aan het licht gebracht en hebben tevens geleid tot ongewenste politieke repercussies en robuuster optreden op militair-operationeel niveau.³³ PMC's vallen namelijk niet onder het internationale recht of het militaire (oorlogs)recht. De lokale commandant van het United States Marine Corps, kolonel John Toolan, heeft in Fallujah zijn operatieplan



BRON: P.W. SINGER, CORPORATE WARRIORS

MPRI-personeel geeft observatietraining in Koeweit

moeten bijstellen, mede vanwege de aan een brug bungelende verbrande *contractors* en de politieke repercussies daarvan in Washington. De Iraakse regering heeft fel geprotesteerd tegen het buitenproportioneel gewelddadige optreden van met name Blackwater.³⁴ De VS hebben op 1 januari 2007 bepaald dat PMC-personeel ook onder de *United Military Code of Justice* kan komen te vallen tijdens crisisbeheersingsoperaties.³⁵ In 2007 viel het personeel van Blackwater hier nog niet onder. Een heel andere kwestie die bij de inzet van PMC's speelt is zelfverrijking.³⁶ Kortom, outsourcing

30 J.M.D van Leeuwe, 'De inhuur van private militaire bedrijven in operatiegebieden' in: *Militaire Spectator* 177 (2008) 4:240-245, aldaar 241.

31 Commandant der Strijdkrachten aan Minister van Defensie, Beleidskader Civiele Dienstverleners in operatiegebieden, kenmerk S2007009739, 12 april 2007.

32 Adviesraad Internationale Vraagstukken, *De inhuur van private militaire bedrijven. Een kwestie van verantwoordelijkheden* (2007), Advies 59, 50-54; Van Leeuwe, 'De inhuur van private militaire bedrijven'.

33 J.M. Broder, 'Chief of Blackwater Defends His Employees' in: *The New York Times*, 3 oktober 2007; J.Glanz en A.J. Rubin, 'Blackwater Shootings "Murder", Iraq Says' in: *The New York Times*, 8 oktober 2007; J. Glanz, 'New Evidence That Blackwater Guards Took No Fire' in: *The New York Times*, 13 oktober 2007; P.W. Singer, 'Blackwater: The Roger Clemens of War', 10 april 2008, beschikbaar op de webpagina van het Brookings Instituut, www.brookings.edu.

34 'Pizza's in Irak', uitzending Zembla, 5 september 2005; P.W. Singer, *Can't Win With 'Em, Can't Go to War Without 'Em. Private Military Contractors and Counterinsurgency* (2007), Policy Paper 4, beschikbaar op de webpagina van het Brookings Instituut, www.brookings.edu.

35 P. van der Kruit, 'Noodzakelijke regulering van Private Military Companies' in: *Militair Rechtelijk Tijdschrift C* (2007) themanummer *Contractors*, 7:252-263, aldaar blz. 257.

36 J. Glanz en D. Rohde, 'In a Dispute, Army Cancels Rebuilding Contract in Iraq' in: *The New York Times*, 13 mei 2006; J. Glanz, 'Idle Contractors Add Millions to Iraq Rebuilding' in: *The New York Times*, 25 oktober 2006; G. Thompson en E. Schmidt, 'Graft in U.S. Army Contracts Spread From Kuwait Base' in: *The New York Times*, 24 september 2007.



FOTO ANDD, P. WIEZORECK

Scholieren luisteren naar een F-16 piloot op een Vlieger-informatiedag in Woensdrecht

kent beperkingen en de nodige problemen. Volgens de flaptekst van het boek *Corporate Warriors* van P.W. Singer:

This conflict [Iraq] has amply borne out Singer's argument that the privatization of warfare allows startling new capabilities and efficiencies in the ways that war is carried out. At the same time, however, Singer finds that the introduction of the profit motive onto the battlefield raises troubling questions – for democracy, for ethics, for management, for human rights, and for national security.³⁷

De situatie in Nederland

Om het personeelstekort bij de Nederlandse krijgsmacht te bestrijden lanceerde staatssecre-

taris van Defensie De Vries op 4 april 2008 het *Actieplan Werving en Behoud*. Met nieuwe reclamespotjes op televisie en computerspellen probeert Defensie jongeren warm te maken voor het militaire beroep. Bij de militaire vakbonden is het plan met gemengde gevoelens ontvangen. Volgens voorzitter J. Debie van VBM-NOV is het actieplan vooral geschreven om het parlement gerust te stellen, maar zijn de militairen er niet bij gebaat.³⁸

H. Couzy, voorzitter FVNO/MHB, is positiever over het initiatief.³⁹ Een plan van voormalig Commandant der Strijdkrachten Dick Berlijn om een soort militaire diensplicht in te voeren, is in april 2008 politiek verworpen.⁴⁰ Kortom, het gevoerde beleid sinds 2001 heeft niet tot oplossingen geleid. De Belgische krijgsmacht daarentegen werft al buitenlanders op basis van een EU-paspoort. De eerste Nederlanders zijn daar reeds aangenomen.⁴¹

De hierboven geschetste geschiedenis en ontwikkelingen leiden tot de volgende hypothese: in Nederland dient een pilot werving te komen op basis van het EU-paspoort. Beter een gevulde krijgsmacht met Europeanen, dan een karkas van alleen Nederlanders, is daarbij het motto. De krijgsmacht zou, nationaal en in EU-verband,

37 Singer, *Corporate Warriors*, achterkant. Peter Singer is directeur van het 21st Century Defense Initiative en senior fellow van het Brookings Institution.

38 Staatssecretaris van Defensie aan de Tweede Kamer, 4 april 2008. Beschikbaar op de webpagina van het Ministerie van Defensie, www.mindef.nl; ANP, 'Plan aanpak personeelstekort defensie valt niet goed' in: *de Volkskrant*, 7 april 2008.

39 H.A. Couzy, 'Grote tekorten bij het personeel van de krijgsmacht' in: *FVNObulletin* (mei 2008) nr. 3.

40 'Kamer ziet niets in opnieuw invoeren militaire diensplicht' in: *De Gelderlander*, 17 april 2008.

41 Telefonisch geverifieerd op 9 april 2008 met het Defensiehuus-informatiecentrum Antwerpen.

kunnen beginnen met werving van buitenlandse manschappen en/of specialisten. EU-onderdanen kunnen zich immers vrij in Nederland vestigen en kunnen hier zonder vergunning werken. Het werven op basis van een EU-paspoort past binnen de kaders van de Nederlandse wetgeving. Bij een tijdelijke aanstelling als militair mag worden afgeweken van de aanstellingsvereiste van het Nederlanderschap. De letterlijke tekst van artikel 11 Algemeen Militair Ambtenarenreglement (AMAR) biedt de mogelijkheid om niet-Nederlanders in dienst te nemen als militair, ook al mag de tijdelijke aanstelling niet worden gebruikt voor de reguliere personeelsvoorziening.⁴² Omdat dit besluit uit 1989 stamt, ten tijde van een dienstplichtleger, kan de staatssecretaris zonder veel moeite van de tijdelijkheid van de aanstelling afwijken. Daarbij hebben de staatssecretaris en de Tweede Kamer geen bezwaar tegen militairen met een dubbele nationaliteit.⁴³

Beheersing van het Nederlands zou een uitdaging kunnen zijn. Maar dat argument weerleggen Nederlandse *callcenters* in het voormalige Oostblok, waar lokaal personeel binnen drie maanden de Nederlandse taal leert.⁴⁴ Organisaties in de gezondheidszorg werven al langer in het buitenland. Daar is taal niet het grootste probleem, maar de erkenning van diploma's.⁴⁵ Krijgsmachten waarin buitenlanders dienen, zoals de Zwitserse Garde, de Spaanse en Franse vreemdelingenlegioenen en het Britse leger met de Gurkha's, hakken ook al langer met dit bijltje. De Nederlandse krijgsmacht heeft een aantal recente ervaringen met eenheden buitenlanders. Tijdens de VN-missie in Haïti in 1995 diende bijvoorbeeld een peloton Surinamers onder de Nederlandse contingentscommandanten Rik van der Maas en Dick Bosch. Momenteel 'huurt' de Nederlandse krijgsmacht 250 tot 280 Slowaken voor onder meer de beveiliging van Kamp Holland in Tarin Kowt. Als tegenprestatie helpt Nederland bij de modernisering van de Slowaakse krijgsmacht.⁴⁶

Conclusie

Belangrijke overeenkomsten tussen de vroegmoderne tijd (1500-1800) en de postmoderne tijd

BRON: MINISTERIE VAN DEFENSIE BELGIË

www.mil.be

U bent hier: Home > 2005 > Onderwerpen > Editie 2 van 22/02/2005 > Welkom > Pagina 2

Editie 2 van 22/02/2005

I Inleidings | Resources | Welkom | Onderzoek en ontwikkeling |

1 2 3

Een Europees Belgisch leger
Schouder aan schouder

Sedert 1 januari 2004 mogen burgers uit alle landen van de Europese Unie de rangen van het Belgische leger vervoegen. Mits ze voldoen aan de geldende selectie-criteria natuurlijk. De eerste kandidaten hebben niet lang op zich laten wachten. Zo zijn Twan, John en Jeske al genoteerd onder de wapens in België. Ze stellen zich graag even aan je voor.

De selectiecriteria om naar een job bij het Belgische leger te mogen solliciteren, zijn sedert 1 januari 2004 aangepast zodat burgers uit andere EU-landen zich ook kunnen aanbieden. In de rekruteringsbrochures vind je dan ook volgende gewijzigde of bijkomende voorwaarden aan: Belg of burger zijn van een lidstaat van de Europese Unie en indien je niet de Belgische nationaliteit hebt, moet je voldaan hebben aan de migratiewetgeving van het land waarvan je de nationaliteit bezit. Het personeel van Defensie is zijn rijkdom. De nieuwe Europese collega's maken ons nog een stuk rijker en geven de diversiteit binnen het leger nog een extra dimensie.

Twan Van Den Bosch (Nederland) De 20-jarige Twan Van Den Bosch woont net over de grens in Nederland. Sedert 4 oktober 2004 volgt hij als kandidaat- beroepsvrijwilliger de militaire basisvorming in het CEBOS (Centrum voor Basis-opleiding en Scholing) in Leopoldsburg. Nadien gaat hij als fuselier bij het Bataljon Beveiliging/ 5de Linië aan de slag. "Via een artikel in een Nederlandse krant kwam ik aan de weet dat het Belgische leger ook zijn deuren opende voor EU-onderdanen", vertelt Twan. "Ik surfte meteen naar de website www.mil.be waar ik het mailadres van het dichtstbijgelegen Defensie-informatiecentrum vond. Zo heb ik uiteindelijk getekend bij het Belgische leger. De basisopleiding vind ik niet te zwaar, die is goed te doen. Het taalverschil met de collega's is minimaal, maar ik ondervind wel dat de Belgische mentaliteit heel anders is dan de Nederlandse. Ik heb deze keuze echter bewust gemaakt en sta er nog altijd 100 % achter!"

Ook Nederlanders vinden hun weg naar de Belgische krijgsmacht

(1990-heden) zijn schaarste op de Nederlandse arbeidsmarkt, een beroepsleger, een ver doorgevoerde outsourcing bij de krijgsmacht en de inzet van buitenlandse eenheden. Destijds verhuurden ondernemers in geweld troepen aan de Staten-Generaal. Tegenwoordig lijkt het alsof de Nederlandse regering zelf een soort ondernemer is in vrede en veiligheid: een leverancier van troepen en schepen voor internationale behoefte-stellers als EU, NAVO, VS, en VN. Paradoxaal genoeg heeft diezelfde Nederlandse regering reserves rond het inhuren van PMC's. Vergeleken met vroeger komt er nog een vijfde overeenkomst bij: rekrutering van individuen over de grens. Immers, het personeel van het Staatse leger en de Staatse vloot bestond voor een belangrijk deel uit buitenlanders. Niet

- 42 'Besluit van 28 augustus 1989, houdende wijziging van het Algemeen Militair Ambtenarenreglement (stb. 1982, 279)' in: *Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden* (1989) 386:1-53, aldaar blz. 33-34.
- 43 Op 22 april 2008 verwierp een meerderheid van de Tweede Kamer de motie-Brinkman over de ongewenstheid van een dubbele nationaliteit voor defensiepersoneel (31 200-X nr. 109). Beschikbaar op de webpagina van de Tweede Kamer, www.tweedekamer.nl.
- 44 Zie onder meer de webpagina's van de *International Marketing and Research Organization*, www.imro.bg; LVB.net, 'Vlaams callcenter in Bulgarije', <http://lvb.net>; EVD, 'Bulgarije: ICT', www.evd.nl; Het Nieuwsblad, 'Callcenters trekken massaal naar Oost-Europa', www.nieuwsblad.be.
- 45 Een bedrijf als Adelta is gespecialiseerd in het werven van medisch personeel in heel Europa, zie: <http://webh01.ua.ac.be>. Al in 2001 stelde de gemeente Delft enkele woningen beschikbaar aan in Duitsland geworven verpleegkundig personeel, zie: <http://raad.delft.nl>.
- 46 'Nederland en Slowakije gaan samenwerken in Uruzgan'; 'Slowaakse versterking Uruzgan bezoekt Nederland'; 'Meer Slowaakse troepen naar Afghanistan', beschikbaar op de webpagina van het ministerie van Defensie, www.mindef.nl; 'Extra Slowaken helpen in Uruzgan' in: *de Volkskrant*, 24 april 2008.

alleen huurden de Staten-Generaal complete buitenlandse regimenten in, ook een compagnie gefinancierd door bijvoorbeeld het gewest Friesland bestond deels uit individueel geworven buitenlanders. Op de vloot en voor de overzeese defensie was het niet veel anders.

Werven op basis van een EU-paspoort past in de Nederlandse wetgeving

En hoewel in de moderne tijd de krijgsmacht in Nederland uit Nederlandse dienstplichtigen bestond, werden tot in de twintigste eeuw voor het KNIL individuele buitenlandse rekruten geworven. Het werven over de grens past dus in een lange Nederlandse traditie en rechtvaardigt een pilot om EU-burgers te rekruteren. EU-burgers ondervinden immers geen hinder van juridische obstakels voor vestiging en arbeid.

Beperkingen vanuit de EU om individuele militairen te werven zijn er niet: de Belgische krijgsmacht werft al buitenlanders op basis van een EU-paspoort. Werving van buitenlanders past eveneens binnen de kaders van de Nederlandse wetgeving en de taal lijkt ook geen probleem te zijn. Dit biedt grote voordelen, zeker ten opzichte van outsourcen. Zo valt het geworven personeel onder het internationale en nationale oorlogsrecht en ook onder de nationale militaire commandostructuur, waarmee belangrijke nadelen van PMC's vervallen. Het werven van Europeanen kan een oplossing bieden voor het nijpende personeelstekort bij Defensie. De krijgsmacht was toen en is nu het ultieme geweldsinstrument van Staten-Generaal en Kroon. Met alleen een karkas zijn de vitale nationale belangen niet te behartigen: 'Waar niet is, verliest de Kroon zijn recht'. ■

‘Peacekeeping Warrior’

Krijger en vredessoldaat: paradox?

Na 11 september 2001 kwam met name uit de Verenigde Staten de oproep: *all soldiers must be warriors*. De recente uitzendingen naar Irak en Afghanistan laten echter zien dat er niet alleen aan ‘warriors’ maar ook aan ‘peacekeepers’ behoefte bestaat. In theorie leiden beiden rollen tot dilemma’s omdat ze om verschillende benaderingen en houdingen vragen. Kan een militair eigenlijk wel beide rollen vervullen? Is hij in staat om zijn ‘scherfvest’ (ook psychologisch) uit te doen?

Drs. W.A. Broesder – kolonel der Koninklijke Marechaussee*

Elf september 2001 heeft wereldwijd grote gevolgen gehad en leidde er uiteindelijk toe dat de Verenigde Staten de *global war on terror* uitriep. Voor militairen die sinds het einde van de Koude Oorlog steeds intensiever betrokken waren geraakt bij deelname aan vredesoperaties was het effect vooral merkbaar door de opleving van het zogeheten ‘warrior-ethos’.

Amerika, een land dat voor velen als voorbeeld dient, gaf aan *a nation at war* te zijn en riep militairen op tot het warrior-schap: *all soldiers must be warriors*. Deze oproep vond gehoor. En misschien niet eens alleen omdat het een uitkomst bood in de ervaren contradictie tussen de rol van *peacekeeper* en die van *warrior*. Ook het geweld in Afghanistan en Irak plaatst de warrior op de voorgrond. Maar hedendaagse missies laten zien dat er naast warriors ook nadrukkelijk behoefte bestaat aan peacekeepers.

De vraag is nu in hoeverre beide rollen door dezelfde militair kunnen worden uitgevoerd? En in hoeverre is er sprake van een inherente contradictie tussen het zijn van een warrior en het zijn van een peacekeeper?¹

Is het mogelijk om het vijandbeeld dat de militair als warrior heeft af te schudden wanneer wederopbouwtaken moeten worden uitgevoerd? Kan een militair tegelijkertijd of opeenvolgend een warrior én een peacekeeper zijn? Kan hij ook psychologisch gezien zijn scherfvest uittrekken?

Natuurlijk geldt de vraag naar de betekenis van het onderscheid van de rollen niet slechts voor de individuele militair maar ook voor de organisatie. Kunnen beide rollen door dezelfde eenheid worden uitgevoerd? Of is het scheiden van de warrior- en peacekeeper-taken, zoals dat bijvoorbeeld plaatsvindt in het onderscheid tussen Provinciale Reconstructie Teams (PRT) en Battlegroups, effectiever en meer verantwoord? Moet een peacekeeping-eenheid worden afgelost nadat ze warrior-taken heeft uitgevoerd? In dit artikel zal vooral de vraag naar de betekenis voor de individuele militair centraal worden gesteld.

* De auteur is onderzoeker bij de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie.

1 S. Whitworth, geciteerd door D. Iskra, ‘Book Review: Men, Militarism & UN Peacekeeping: A gendered Analysis’, *Armed Forces & Society*, 2006, p. 140. <http://afs.sagepub.com>.

Er is al veel onderzoek gedaan naar zowel de rol van warrior als die van peacekeeper, maar naar de (on)verenigbaarheid van beide rollen is nog maar weinig onderzoek verricht. Het doel van dit artikel is om na te gaan in hoeverre er aandacht is besteed aan de verschillen tussen de warrior en de peacekeeper, en welke resultaten dat heeft opgeleverd.

Eerst geef ik een korte weergave van de geschiedenis van de militair als warrior. Vervolgens schets ik de ontwikkeling van peacekeeping en de rol van de militair daarin. Hiermee wordt het verschil tussen de rollen van de warrior en die van de peacekeeper duidelijk. Tot slot geef ik aan of de (militaire) praktijk en de theorie uitvoering van de twee rollen mogelijk acht.

De militair als warrior

De warrior bestaat sinds mensenheugenis en is een persoon die zich (tegen betaling) bezighoudt met oorlogvoering. Geweldgebruik behoort tot zijn specifieke kenmerken, maar ondanks dat is de warrior echter geen brute geweldenaar die van doden houdt. Vaak lijkt er sprake te zijn van een zekere bezieling in de strijd van de warrior.

Het is vooral de maatschappelijke waardering voor de warrior die door de tijd heen verschilt. In de achttiende eeuw werd hij geëerd en wellicht zelfs geromantiseerd. In een ode van William Wordsworth werd de warrior omschreven als:

*this is he whom every man in arms should wish to be.*²

En ook Von Clausewitz beschrijft hem met een zekere positieve waardering door aan te geven dat de oorlogsrealiteit een warrior beslist zou vernietigen als hij niet een zekere kracht van lichaam en ziel had, zij het door geboorte of training gegeven, die hem onverschillig maakt

voor die realiteit.³ Hedendaagse waardering spreekt uit de beschrijving van Christopher Coker die warriors betitelt als:

a special group who provide morality in war,

waarmee hij ze tevens onderscheidt van hooligans, gangsters en terroristen.⁴ Toch zijn er verschuivingen in de opvattingen over een warrior.

De recente geschiedenis laat zien dat militaire inzet, na de mondiale oorlogen, verschuift van hoofdzakelijk zogeheten warrior-taken naar peacekeeper-taken. Het is na de val van de Berlijnse Muur in 1989, en de daardoor veranderde militaire situatie tussen oost en west, dat de warrior zelfs in de schaduw komt te staan van de zogeheten peacekeeper. Dit duurde tot de al genoemde Amerikaanse *global war on terror*. In 2003 besloot de toenmalige Amerikaanse Chief of Staff generaal Peter Schoomaker dat om de nieuwe, complexe operationele omgeving het hoofd te kunnen bieden, iedere soldaat bovenal een warrior moest zijn, getraind en

FOTO B.W. MOSLEY



De 'warrior' bestaat al sinds mensenheugenis. De maatschappelijke waardering voor de 'warrior' verschilt door de tijd heen

2 Wordsworth, W. 'Character of the Happy Warrior', www.bartleby.com/41/391.html.

3 Carl von Clausewitz, *On War*, trans. Michael Howard and Peter Paret (London: Everyman, 1993), p. 101.

4 Coker, C., *The Warrior Ethos: Military Culture and the War on Terror* (London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2007), Introduction.



voorbereid op direct contact met en vernietiging van de vijand.⁵

Daartoe moest een warrior-ethos centraal gesteld worden in het leven van de soldaat. Te midden van de chaos en verwarring die hoort bij de *global war on terror*, moet de soldaat zijn taken kunnen blijven uitvoeren, nooit opgeven, geen nederlaag accepteren of gevallen kameraden achterlaten, zo stelt het ethos.⁶ Hij is de bewaker van de vrede, vernietigt de vijand en blijft overeind.⁷ Met andere woorden: hij moet (weer) een warrior zijn. Wederom een rolverschuiving. Eén die door veel militairen wordt omarmd, wellicht omdat ze beter aansluit bij het imago van de militair.

Peacekeeping; een historische beschouwing

Sinds 1948 is er al sprake van peacekeeping-missies, maar nog steeds bestaat er geen eenduidige definitie. De term is uitgevonden lang nadat de praktijk was begonnen en improvisatie karakteriseert de evolutie van het concept.⁸ Tot het einde van de Koude Oorlog gold een VN-definitie waarin de drie basisprincipes zijn vervat, die overigens nog steeds van belang

zijn. Peacekeeping heeft in die definitie betrekking op een inzet:

*involving military personnel, but without enforcement powers, undertaken by the UN to help maintain or restore international peace and security in areas of conflict.*⁹

Daarbij is sprake van:

- *instemming* van alle partijen ten aanzien van de aanwezigheid en de activiteiten van de missie;
- *onpartijdigheid* van de peacekeepers in hun relatie tot de partijen;
- *minimaal gebruik van geweld* – alleen als laatste middel en alleen als zelfverdediging of ter verdediging van de voortgang van de missie.¹⁰

Tijdens de Koude Oorlog was er slechts sprake van een klein aantal VN-peacekeeping-missies. Deze missies moesten vrede en veiligheid bewerkstelligen in door oorlog geteisterde gebieden. Ze bestonden uit kleine groepen ongewapende militairen die een wapenstilstand moesten monitoren of uit gewapende contingenten die als buffer tussen strijdende partijen werden geplaatst.¹¹

Na de Koude Oorlog was er sprake van een snelle en significante schaalvergroting op het gebied van VN-peacekeeping. Waren er ten tijde van de Koude Oorlog gemiddeld zo'n 13.000 geüniformeerde peacekeepers actief, begin 1993 waren dit er reeds 78.500. Ook het aantal deelnemende landen steeg na het einde van de Koude Oorlog in zes jaar tijd van 26 naar 76. Anno 2008 zijn er 82.237 geüniformeerde peacekeepers uit 119 landen actief.¹²

5 Generaal P.J. Schoomaker, Army Chief of Staff, geciteerd in *Engineer*, Vol 35, January-March 2005, p.18

6 *Soldiers creed*. www.army.mil/thewayahead/creed.html, geraadpleegd op 7-1-2007.

7 Waar in dit artikel 'hij' wordt geschreven kan tevens 'zij' worden gelezen.

8 Findlay, T. 'The new peacekeepers and the new peacekeeping', in Findlay (ed), *Challenges for the New Peacekeepers* (Oxford: Oxford University Press, 1996), p.12.

9 Findlay, T., op.cit., p. 12.

10 Findlay, T., op.cit., pp.12, 24-29.

11 Findlay, T., op.cit., p. 18.

12 United Nations, Peacekeeping Operations, Background note, 31 October 2007, www.un.org/Depts/dpko/dpko/bnote010101.pdf.

Maar er was niet alleen sprake van groei en schaalvergroting. Ook de aard van de missies veranderde. Ze werden complexer, robuuster, uitgebreider en meer geavanceerd. In vergelijking met de vroege missies vinden veranderingen plaats vooral op het gebied van de drie traditionele basisprincipes (instemming, neutraliteit en minimaal geweld). Ten aanzien van het principe 'minimaal gebruik van geweld' geldt dat steeds meer missies peace-enforcement (ofwel dwangelementen) noodzakelijk maken, waardoor de beeldvorming verandert en de grenzen tussen peacekeeping- en gevechtssituaties vervagen. Als gevolg van het veranderen van peacekeeping naar peace-enforcing missie is het risico op gedood worden als gevolg van vijandelijkheden is 1,51 maal zo groot geworden. Was ten tijde van de Koude Oorlog 24,1 procent van alle doden in peace-keeping-missies slachtoffer van vijandelijkheden, gedurende de periode na de Koude Oorlog steeg dit percentage tot 37,6 procent.¹³

Voor wat betreft het instemmingprincipe kan worden opgemerkt dat er steeds vaker sprake is van inzet zonder instemming van alle partijen over de aanwezigheid en de activiteiten van de VN. Behalve deze twee veranderde basisprincipes geldt dat militairen tegenwoordig met regelmaat worden ingezet bij intrastatelijke conflicten, een type conflict waar de VN zich traditioneel niet mee bemoeide – op een enkele uitzondering na.¹⁴

Van peacekeeping naar peace-enforcing

In 1992 is de uitbreiding van de mogelijkheden en activiteiten van de VN door secretaris-generaal Boutros Boutros-Ghali opgenomen in een zogeheten *Agenda for Peace*. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen inzet ten behoeve

FOTO: US AIR FORCE, A. ALLMOND



van preventieve diplomatie, peacemaking, peacekeeping en post-conflict peacebuilding. Over het mogelijk moeten gebruiken van meer geweld merkte de secretaris-generaal op dat dit in conflict kan zijn met de aard van de (peacekeeping) missie en de verwachtingen van de aanwezige peacekeepers kan overstijgen. Om die reden deed hij de aanbeveling om zo nodig in plaats van peacekeeping-eenheden, zwaarder bewapende en extensiever getrainde peace-enforcement-eenheden vrijwillig en onder duidelijk gedefinieerde omstandigheden in te zetten.¹⁵

In grote lijnen wordt bij vredesoperaties mét inzet van militairen onderscheid gemaakt tussen peacekeeping en peace-enforcing. Peacekeeping kan dan worden gedefinieerd als militaire inzet, met instemming van alle bij het geschil betrokken partijen, gericht op zowel het voorkómen van een conflict als het bewerkstelligen van vrede. Peace-enforcing heeft betrekking op het handhaven of herstellen van de orde en vrede met gebruik van militaire machtsmiddelen, en met internationale instemming.¹⁶

¹³ Benjamin, S., FRCS, MPH; Burnham Gilbert M. MD, PhD., 'Fatality Trends in United Nations Peacekeeping Operations, 1948-1998', *The Journal of the American Medical Association*, Vol. 284 No.5, August 2, 2000, pp. 598.

¹⁴ Findlay, T., op.cit., p. 13.

¹⁵ United Nations, *An Agenda for Peace, Preventive diplomacy, peacemaking and peacekeeping*, A/47/277 – S/24111, 17 June 1992. www.un.org/Docs/SG/agpeace.html, pp. 4 §44.

¹⁶ United Nations, *An Agenda for Peace, Preventive diplomacy, peacemaking and peacekeeping*, A/47/277 – S/24111, 17 June 1992. www.un.org/Docs/SG/agpeace.html, pp. 1, 2.



Irak, 2006. Amerikaanse militairen tijdens een aanvalsmis­sie.
De helikopter behoort tot de 'Task Force No Mercy'...

omschrijven in een definitie. Maar onderscheid, en begrip voor het onderscheid, is van groot belang omdat het duidelijk maakt waarvoor militairen worden ingezet, wat ze kunnen verwachten, welke taken ze moeten uitvoeren en welke taakopvatting daarbij hoort. Een voorbeeld van dit belang is te vinden in de opmerking van een militair naar aanleiding van diens missie in Somalië, die in 1992-1993 in korte tijd wijzigde van humanitaire hulp naar peace-enforcement en terug naar peacebuilding.

*We had far too many ambiguous orders given to us and every day things would be changing (...) orders changed daily, so if you missed a day, you didn't know where you were. Shoot in the air, shoot in the ground. Shoot wherever. Don't shoot. That was a problem.*¹⁸

Kortom, de mate van geweldgebruik tijdens vredesoperaties leidde niet alleen tot een uitbreiding van de definitie met onder meer peace-enforcement maar tevens tot onduidelijkheden over de taakuitvoering van de militair.

De militair als peacekeeper

Dag Hammarskjöld, secretaris-generaal van de VN (april 1953 tot september 1961), verwoordde de onduidelijkheden in zijn veel geciteerde stelling:

*Peacekeeping is not a soldier's job, but only a soldier can do it.*¹⁹

De discussie of peacekeeping eigenlijk wel een taak is voor de krijgsmacht herhaalt zich met

Zo zijn al veel verschillende vormen van operationele inzet binnen de context van peacekeeping door de betrokken organisaties nauwkeurig beschreven en vastgelegd in protocollen.

De grenzen zijn in de praktijk echter vaag en niet exact aan te geven. Immers: tijdens missies zijn situaties tijdelijk en kunnen zich plaatselijk heel snel wijzigen. Deze veranderlijkheid wordt onder meer duidelijk in de stelling op basis waarvan generaal Krulak (1996) zijn zogeheten theorie van de *three-block war* schetst:

*In one moment in time, our service members will be feeding and clothing displaced refugees – providing humanitarian assistance. In the next moment, they will be holding two warring tribes apart – conducting peace-keeping operations. Finally, they will be fighting a highly lethal mid-intensity battle. All on the same day, all within three city blocks. It will be what we call the three-block war.*¹⁷

Misschien laat de praktijk van operationele inzet en de mate van geweldgebruik zich niet

17 Generaal Krulak geciteerd door S. Cocksedge, 'The three-block war and future conflict, some implications for the rifle platoon', *Australian Army Journal*, Volume III, Number 1, 2005, pp. 267.

18 Winslow geciteerd door Franke, V.C., *Resolving Identity Tensions: The case of the Peacekeeper*, (Vol. XIX No.2, Fall 1999). www.lib.unb.ca/Texts/JCS/fall99/Franke.htm, p. 2.

19 NATO Review, On-line library, Hammarskjöld geciteerd door Moskos in *Debate; can soldiers be peacekeepers and warriors?*, Web edition, Vol. 49 – no. 2, Summer 2001 p. 4. www.nato.int/docu/review/2001/0102-04.htm.

enige regelmaat. Zowel het VN-principe van peacekeeping dat geweld niet het (enige) antwoord is op geweld alsook de taakopvatting van militairen zelf speelt hierbij een belangrijke rol. Het dilemma als gevolg van het VN-standpunt aangaande geweld wordt helder in het door de 'International Peace Academy' uitgegeven handboek. Dit boek stelt nadrukkelijk dat op basis van het VN-principe *no use of force*, aanpassing vereist is van de houding en de benaderingswijze van de militair.²⁰



FOTO SVENSKA FN-FÖRBUNDET

Van voormalig secretaris-generaal Dag Hammarskjöld is de stelling afkomstig: *'Peacekeeping is not a soldier's job, but only a soldier can do it'*

De problemen waar een militair tijdens peacekeeping-operaties mee wordt geconfronteerd zijn namelijk niet dezelfde als die in zijn reguliere militaire training. Vooral de beperking van het gebruik van geweld vereist een heel andere benadering in het aanpakken van conflicten. Het grootste verschil, volgens het handboek, heeft betrekking op de relatie van

de militair met de lokale bevolking in het operatiegebied. Als peacekeeper zal een militair regelmatig worden gevraagd om taken uit te voeren die niet vanzelfsprekend zijn voor een militair in operationele omstandigheden.

Bidwell verwoordt deze paradoxale situatie als volgt. Wanneer peacekeeping inhoudt, zo stelt hij, dat controle op geweld plaatsvindt zonder het gebruik van geweld of handhavingmaatregelen, dan leidt dit gegarandeerd tot verwarren en mogelijk tot onverenigbare rollen voor militairen. Immers, een militair die is opgeleid of getraind voor peacekeeping moet enerzijds voldoen aan de hoge eisen die worden gesteld aan geduld en tact maar mag anderzijds uiteraard geen soldaat worden die zich tam en vriendelijk laat ontwapenen of kidnappen.²¹

Zoals aangegeven kan ook de taakopvatting van de militair zelf de rol van peacekeeper lastig maken. De socioloog Janowitz waarschuwde tientallen jaren geleden dat professionele militairen zich zouden kunnen verzetten tegen peacekeeping-taken omdat ze deze politieachtige activiteiten minder prestigieus en respectvol zouden vinden dan de traditionele gevechtstaken.²² Een bevestiging hiervan zien we in de uitspraken van respectievelijk een Britse en Canadese officier tijdens de missie in Cyprus:

One thing makes a soldier different and better than anybody else. The thing which gives dignity which nobody else can have is respect for the man he is fighting. No civilian can ever have that. No soldier who hasn't fought can have it either. In peacekeeping the trouble is that you don't have an enemy, and this means you don't have any dignity as a soldier.

*Even in peacekeeping you need some trouble to keep the men happy. The more trouble there is, the more everybody enjoys peacekeeping. Without trouble, peacekeeping runs against the grain of the soldier.*²³

Ook Ricks bevestigt de genoemde militaire attitude. Hij citeert een MP-officier, zelf belast

20 International Peace Academy, *Peacekeeper's Handbook* (New York: Pergamon Press, 3rd ed., 1984), p. 373.

21 Bidwell, Shelford, 'The theory and practice of peacekeeping', *International Affairs*, Vol 54, no.4, October 1978, p. 636.

22 Janowitz geciteerd door Franke, Volker C., in 'The Social Identity of Peacekeeping', in Britt Thomas W. and Adler Amy B. (eds.), *The Psychology of the Peacekeeper: Lessons from the field* (Westport: Praeger Publishers, 2003), p. 34.

23 Moskos geciteerd door Franke, V.C., in *Resolving Identity Tensions: The case of the Peacekeeper*, p. 8.

met patrouilletaken en voortdurend contact met de lokale bevolking:

*The infantry and other combat units, by contrast, tend to hate it. The maneuver guys find it very frustrating, they get trash thrown at them and they want to hit somebody.*²⁴

Miller brengt met haar onderzoek *Do soldiers hate peacekeeping?* enige nuance aan. Ze con-

optreden in peacekeeping-situaties en het al dan niet gebruiken van (hoeveel?) geweld. Het is een duidelijke en eenduidige boodschap. Een boodschap die wordt verstaan door militair en krijgsmacht. Ze beëindigt de discussie rond militair optreden in peacekeeping-operaties, waar vaak zelfs nauwelijks sprake is van 'keeping peace'.²⁶ Militaire training ter voorbereiding op oorlog is tenminste duidelijk en het warrior-zijn leidt tot een eenduidige en ongecompliceerde taakopvatting.²⁷

FOTO NIMH



Tijdens de Koude Oorlog waren er slechts enkele VN-missies. Hier: Britse militairen in VN-verband in Cyprus, circa 1963

cludeert dat er onder de Amerikaanse militairen die in 1992 deelnamen aan de missie in Macedonië op zijn minst sprake is van gemengde gevoelens en dat er geen duidelijk dominant standpunt is over deelname aan deze peacekeeping-operatie.²⁵

Toch gelden dezelfde sentimenten als waar Janowitz op doelde nog steeds, maar nu om een andere reden, en in versterkte mate. Er is immers een nieuwe situatie ontstaan. De *global war on terror* en de oproep *all soldiers must be warriors*, vragen om gevechtssklare militairen. Deze oproep lijkt de onduidelijkheden op te lossen die het gevolg zijn van het militair

De warrior versus de peacekeeper

Ondanks de oproep tot en een eventuele voorkeur voor warrior-schap, laten zowel afgeronde als huidige missies zien dat beide vormen van operationele inzet vereist zijn, zij het tijdelijk of plaatselijk. Alvorens aan te geven hoe de

24 Ricks, Th. E., 'U.S. Military Police Embrace Kosovo Role', *Washington Post*, March 25, 2001, p. A21.

25 Miller, L.L., 'Do soldiers hate peacekeeping? The case of preventive diplomacy operations in Macedonia.' *Armed Forces & Society*, Vol. 23, No. 3, 1997, p. 446.

26 Murray, Th. M., *Peacekeeping or Peace-Enforcement: There is a Difference*, 1993, zie URL <http://www.globalsecurity.org/military/library/report/1993/MTM.htm>, p. 2.

27 Crews, W.J. – Senate Enquiry into Australia's Involvement in Peacekeeping deterring Operations. The Returned & Services League of Australia Limited, March 2007, p. 4.

warrior en de peacekeeper in de praktijk en volgens de theorie aan elkaar gerelateerd zijn, geef ik eerst van beide een profielschets.

Een profielschets van de warrior is zonder moeite te herkennen in de wijze waarop de US Army website 'Army's Way Ahead' de kwaliteiten van de Amerikaanse soldaat weergeeft:

American soldiers, possessed of a fierce warrior ethos and spirit, fight in close combat, dominate key assets and terrain, decisively end conflicts, control the movement of people, protect resource flows, and maintain post-conflict stability.

Tevens is de warrior:

*flexible, adaptive, and competent and infused with the Army's Warrior Culture, fierce, disciplined, well trained, and well equipped and prepared for the stark realities of the battlefield.*²⁸

Deze profielschets past naadloos op de in 2003 aangekondigde warrior door Army Chief of Staff generaal Peter Schoomaker, en staat bijna haaks op de traditionele peacekeeper. De hoofdtaken van de peacekeeper bestaan namelijk volgens het *Peacekeeper's Handbook* uit: observeren, toezicht houden, patrouilleren, rapporteren, onderhandelen, bemiddelen en informatie verzamelen. Als gevolg van zijn taken zal de peacekeeper geweld moeten voorkómen, niet door te vertrouwen op zijn wapen maar door middel van onderhandeling, verzoening en bemiddeling.²⁹ Ook de recenter omschreven taken van een peacekeeper, per missie vastgelegd in een mandaat, gaan uit van zo min mogelijk geweld en van het ontbreken van een vijandbeeld.

Er bestaan meerdere uiteenlopende opvattingen over de relatie tussen de warrior en de peacekeeper. Zowel in de (militaire) praktijk als in de

theorie variëren die opvattingen van onverenigbaar tot complementair. In de onderstaande paragrafen worden deze opvattingen uitgewerkt.

De praktijk

De (militaire) praktijk plaatst weinig of geen vraagtekens bij de uitvoerbaarheid van beide taken. Captain Jamison stelt in een nogal eenzijdige benadering dat de US Marines als warriors volgens bepaalde normen en waarden, een zogenoemd 'moreel kompas', binnen en buiten dienst, omgaan met anderen. Met name het gebruik van geweld vindt op grond van dit kompas verantwoord plaats en is daardoor gericht tegen de juiste personen.³⁰

Met andere woorden, zowel de warrior als de

FOTO US ARMY, S. LINDERHILL



Toekomstige uitrusting van de 'Future Force Warrior'

peacekeeper wordt, los van de situatie, gestuurd door een moreel kompas waardoor er geen sprake kan zijn van onverenigbaarheid van rollen. De wijze waarop beide rollen kunnen worden uitgevoerd, wordt niet onderbouwd.

28 US Army, *The Way Ahead; Our army at war*, May 2004, zie www.army.mil/thewayahead/foreword.html, p. 7.

29 International Peace Academy, op.cit., p. 85.

30 Jamison Yi, 'MCMAP and the Marine Warrior Ethos', *Military Review: the professional journal of the US Army*, Vol. 84, November - December 2004, p. 24.

Ook Blackstone geeft in zijn artikel over soldaten in Somalië hoofdzakelijk voorbeelden van situaties waarin de rollen verenigbaar zijn. ‘Elke soldaat is tevens een diplomaat’, zo stelt hij. Het is hun warrior ethos, mits behoorlijk gekanaliseerd, dat hen helpt om de taken in *Stability Operations and Support Operations* (‘SOSO-missies’) te verwezenlijken. Ze doen dit door de bevolking te overtuigen van hun bereidheid om veiligheid te bieden. Soldaten zijn de enigen die het kunnen.³¹ Hoe het proces werkt, wordt ook door Blackstone niet nader uitgewerkt. Zowel Jamison als Blackstone refereren aan incidentele voorbeelden van (heroïsch) gedrag en kunnen hun beweringen niet baseren op empirisch onderzoek. Een tegengesteld standpunt, dat wil zeggen dat de rollen onverenigbaar zijn, kan worden afgeleid uit de hulpverleningspraktijk van Muse. Deze stelt namelijk, op basis van zijn counselor-ervaringen, dat dezelfde emotionele vaardigheden die soldaten helpen te overleven tijdens het gevecht, te weten: het uitschakelen van bepaalde gevoelens, maken dat ze niet in staat zijn wezenlijk contact te maken met hun partner wanneer er sprake is van relatieproblemen.³² Indirect is hieruit af te leiden dat de warrior volgens Muse niet in staat is tot interpersoonlijke vaardigheden die nodig zijn om peacekeeping-taken als onderhandelen en bemiddelen op zich te nemen. Echter, ook Muse baseert zijn standpunt op specifieke ervaringen en niet op empirisch onderzoek.

Tot slot, in het kader van de praktijkvisie over de (on)verenigbaarheid van de rollen, betoogt Robinson dat het niet zozeer gaat om het al dan niet kunnen verenigen van de verschillende rollen maar dat Amerika geen soldaten meer heeft en wil, maar enkel warriors. Met andere woorden: het is een keuze. Het warrior-ethos, zo stelt Robinson, is een uiting van het standpunt van Amerikaanse militairen dat zij genoeg hebben van *Operations Other Than War* (OOTW), zoals peacekeeping. Of zoals Robinson, een vroegere voorzitter van de US Joint Chiefs of Staff, citeert:

*Echte mannen houden zich niet bezig met OOTW.*³³

Uiteraard draagt ook deze visie niet bij aan een wezenlijke onderbouwing van de wijze waarop peacekeeper en warrior zich verhouden. Maar de visie geeft wel aan welke rol de militaire taakopvatting sterk beïnvloedt.

De theorie

In 2003 stelt de socioloog en historicus Getso, voornamelijk op basis van literatuuronderzoek, dat de rollen van peacekeeper en warrior onverenigbaar zijn. Als gevolg van deelname aan peacekeeping-operaties verliezen militairen bepaalde warrior-vaardigheden, gewenste automatische reacties en geconditioneerde responsen. Daarnaast vindt er bij de militair die wordt ingezet als peacekeeper, volgens Getso een zogeheten ‘psychologische shift’ plaats. Dat wil zeggen: hij gaat denken en handelen als een peacekeeper in plaats van een gevechtssoldaat c.q. warrior.

Zo zal hij bijvoorbeeld zijn vijandbeeld verliezen en het gebruik van geweld anders beoordelen. Hierdoor ontstaat bij inzet van dezelfde eenheden voor opeenvolgende gevechts- en peacekeeping-operaties het probleem dat de mindset van de ingezette militairen moet worden veranderd. Om deze reden is training niet alleen vóór deelname aan peacekeeping-missies noodzakelijk maar ook ná deelname. Wordt de ‘gevechtssoldaat’ voor deelname aan een peacekeeping-missie getraind in terughoudendheid voor wat betreft actiebereidheid, na de peacekeeping-missie zal een transitie moeten plaatsvinden naar de combat-georiënteerde mindset.

Ondanks dat training de uitvoering van taken mogelijk maakt stelt Getso dat de mindset-karakteristieken van de peacekeeper, te weten: *consent, neutrality, minimal use of force* (zie de basisprincipes van peacekeeping), de rollen van warrior en peacekeeper onverenigbaar maken. Een warrior vecht immers niet met instemming, heeft een vijand, en gebruikt (veelal) geweld

31 Blackstone Robert C., ‘Somalia: Soldiers in SOSO’ *Military Review: the professional journal of the US Army*, Vol. 85, March-April 2005, p. 45.

32 Muse S., ‘Fit for Life, Fit for War: Reflections on the Warrior Ethos’, *Infantry*, March - April 2005, p. 24.

33 Robinson. P., ‘Modern America has warriors, not soldiers’, *The Spectator*, June 2007, pp. 22-24.

om problemen op te lossen.³⁴ Dit theoretische standpunt wordt overigens door de praktijk bevestigd wanneer een VS-militair, werkzaam als peacekeeper in Bosnië opmerkt:

*We were taught to sneak around these tanks quietly, surprise the enemy and destroy him in combat. But here we are supposed to stay out of combat by being obvious. To me, it's like teaching a dog to walk backwards.*³⁵

Rollen

Een belangrijke theorie in het kader van de relatie tussen warrior en peacekeeper is de zogeheten roltheorie. Deze theorie stelt dat gedrag onder meer wordt gestuurd door verwachtingen die mensen hebben bij een bepaalde rol. In de discussie over warrior versus peacekeeper betekent dit dat verwachtingen ten aanzien van het handelen van de soldaat als warrior verschillen van die over het gedrag van de soldaat als peacekeeper. Dit geldt zowel voor de militair zelf als voor zijn omgeving. De rol specificiert de doelen, de taken en het gedrag dat hoort bij een bepaalde situatie.³⁶

Wanneer rollen veranderen of niet in overeenstemming zijn met de verwachtingen die men heeft (of had), onduidelijk zijn of in strijd met elkaar, ontstaat rolspanning. Zo zullen door een missie die voornamelijk was bedoeld om opbouwwerkzaamheden te verrichten maar vervolgens verandert in een missie waarin vooral gevochten wordt, conflicten ontstaan over de gewenste rol van de soldaten, hetgeen tot spanning kan leiden. Spanning kan tot uitdrukking komen in bijvoorbeeld onzekerheid, angst en geïrriteerdheid, maar ook in lichamelijke reacties en gedragingen (roken, verzuim). Deze gevolgen treden vooral op wanneer er sprake is van een situatie waarin de eisen van

de omgeving die aan de persoon worden gesteld niet in overeenstemming zijn met de vermogens en verlangens van die persoon. Wanneer het iemand niet lukt de spanningen en de oorzaken ervan op een of andere wijze de baas te worden, kunnen op den duur problemen ontstaan met de gezondheid en het welbevinden.³⁷

Er zijn dus aanknopingspunten die de roltheorie biedt bij het bestuderen van de relatie tussen de rol van peacekeeper en die van warrior. De beperking van de roltheorie is de complexiteit van de vele verschillende belanghebbenden (de militaire organisatie, het thuisfront, de lokale bevolking, de militair zelf, enzovoort), die allen bepaalde ideeën hebben over wat de militair wel, of juist niet, zou moeten doen. Met andere woorden: de praktijk is veel genuanceerder dan de theorie.

Ten aanzien van de huidige missie in Afghanistan betekent dit concreet dat de als peacekeeper uitgezonden militair niet alleen beide rollen aan den lijve zal ondervinden, maar ook nog geconfronteerd zal worden met de verwachtingen die hijzelf en anderen van de Nederlandse militair in Afghanistan hebben. Daardoor zal hij een zeker rolspanning ervaren. Immers, de praktijk is dat de militair:

- vertrekt op basis van een moeizaam tot stand gekomen politiek besluit om deel te nemen aan de wederopbouw in Afghanistan;
- komt uit een samenleving die vindt dat Nederlanders niet moeten vechten;
- een thuisfront achterlaat dat zich zorgen maakt en waarover hij zich zorgen kan maken;
- deel uitmaakt van een krijgsmacht die steeds meer het 'warrior-schap' voorstaat;
- is gekleed, bewapend en getraind voor warrior-taken;
- in het uitzendgebied wordt geconfronteerd met een behoeftige bevolking;
- in het uitzendgebied wordt geconfronteerd met levensbedreigende gevechtssituaties, kameraden gewond ziet raken of zelfs gedood ziet worden.

In 2003 tracht Franke de relatie tussen warrior en peacekeeper inzichtelijk te maken door

34 Getso, R., *Preparing Warriors to be Peacekeepers*, 2003, www.class.uidaho.edu/martin/archives/peacejournal/Peacekeeping/Peacekeeping1.doc, pp. 3-7.

35 O'Connor geciteerd door Franke, Volker C., in *"Resolving Identity Tensions: The case of the Peacekeeper"*, p. 3.

36 Biddle Bruce J., *Role Theory: Expectations, Identities, and Behaviors* (New York: Academic Press, Inc., 1979), p. 8.

37 Kleber, R. J. en Winnubst J.A.M., 'Het hanteren van rolspanningen', in E. van de Vliert, Visser, A.Ph., Zwaga, P.G.J., Winnubst, J.A.M. en Ter Heine E.J.H. (redactie), *Rolspanningen* (Meppel: Boom, 1983), p. 185.

behalve het betrekken van verschillende rollen, ook factoren als identiteitsontwikkeling, groepsprocessen en omgevingskenmerken in ogenschouw te nemen. Het is te simpel, zo stelt Franke, om uit te gaan van eenzijdige beïnvloeding van de rol c.q. identiteit op het gedrag. Rollen en/of identiteiten, waarden, attitudes en gedrag beïnvloeden elkaar wederzijds. Ieder individu heeft volgens hem een repertoire van identiteiten ter beschikking en elke identiteit maakt het individu duidelijk wie hij is en wat een bepaalde identiteit aan waarden met zich meebrengt.

uitgedaagd in die context. Wanneer de missie verschuift naar peacekeeping, kan de 'nieuwe of jongere' identiteit van peacekeeper in conflict komen met de al sterk ontwikkelde warrior-identiteit.³⁸

Ontkenning

De mogelijke spanningen die vervolgens optreden kunnen volgens Franke worden opgelost door de oplossingsstrategieën: ontkenning, ondersteuning, differentiatie of integratie. De meest simpele en weinig effectieve manier van omgaan met spanning als gevolg van con-



FOTO US AIR FORCE, J.M. FOSTER

Indonesische 'peacekeepers' onderweg naar Libanon (2006) om het staakt-het-vuren tussen de Hezbollah en Israël te monitoren

Zo kan een individu zowel de warrior- als de peacekeeperidentiteit in zijn repertoire hebben maar is de significantie en het op de voorgrond treden van een bepaalde identiteit afhankelijk van de mate van ontwikkeling van die specifieke identiteit en sociale context. Bijvoorbeeld, wanneer een militair voornamelijk getraind is als warrior zal hij gedurende een peace-enforcement operatie probleemloos functioneren. Immers, geen enkele andere identiteit wordt

flicterende identiteiten is ontkenning van één van beide identiteiten. Een voorbeeld hiervan is de warrior die terugkomt van een peacekeeping-missie in Bosnië om weer aan de slag te kunnen gaan met zijn eigenlijke taak. Op deze wijze distantieert hij zich nog steeds van de peacekeeperrol.

38 Franke, V.C., *Resolving Identity Tensions: The case of the Peacekeeper*, p. 1.

Ondersteuning

Een tweede strategie houdt in dat men één van de conflicterende identiteiten (die van peacekeeper versus die van warrior) ondersteunt met andere grote belangen in het leven, om op deze wijze de dissonantie te verminderen. Een voorbeeld hiervan is de peacekeeper die zijn besluit om geweld te gebruiken rechtvaardigt door het niet te koppelen aan het warrior-schap maar aan het handelen in het belang van het herstellen van de vrede en veiligheid.³⁹

Empirisch onderzoek naar cognitieve inconsistenties toont aan dat wanneer een bepaalde subidentiteit beter past bij iemands zelfbeeld, bijvoorbeeld de militair die zich meer warrior voelt dan peacekeeper, hij meer geneigd is om spanning op te lossen door één van beide genoemde strategieën (ontkenning of ondersteuning). Tevens is aangetoond dat hetzelfde geldt naarmate men meer geneigd is zwart-wit te denken.⁴⁰ Deze relatief simpele strategieën zijn echter niet altijd effectief in situaties waar de verschillende identiteiten (bijna) even sterk zijn.

Differentiatie

Een derde, meer gecompliceerde strategie bestaat uit differentiatie. In dat geval wordt een identiteit opgedeeld in subidentiteiten en kan een mogelijk conflict tussen de verschillende rollen zelfs worden voorkómen. Bijvoorbeeld de gevechtssoldaat die eigenlijk meer waarde hecht aan de warrior dan aan de peacekeeper, heeft trouw en gehoorzaamheid beloofd, is bovenal een professioneel militair en kan op basis daarvan ook peacekeeping-taken uitvoeren zonder dat dit zijn zelfbeeld aantast.

Integratie

Tot slot zou door middel van de vierde strategie, integratie, een dilemma worden opgelost door de strijdige identiteiten in te bedden in een soort superidentiteit die, indien sterk genoeg, ofwel de spanning oplost ofwel de cognitieve

rechtvaardiging biedt voor bepaald gedrag. Hiermee zouden peacekeeping-taken een integraal onderdeel worden van het professionele zelfbeeld in plaats van 'alleen een soldaat kan het doen'. Militairen die oorlogvoering en peacekeeping beschouwen als even belangrijke componenten van het 'militair-zijn' zullen gemakkelijker switchen tussen missies zonder hun zelfbeeld geweld aan te doen of in gevaar te brengen.

De werkwijze van de vier verschillende strategieën bij ervaren spanning als gevolg van de peacekeeper- en warriorrol is samengevat in de tabel.

Strategie	Attitude
• Ontkenning	Ik ben een warrior, geen peacekeeper
• Ondersteuning	Ik ga het doen maar eigenlijk is het mijn werk niet
• Differentiatie	Ik ga het doen want ook dat kan ik
• Integratie	Ik ga het doen want ook die taak hoort bij mij

De meer complexe en effectieve methoden om spanningen op te lossen, of wellicht zelfs te voorkomen, moeten al in een vroeg ontwikkelingsstadium van een bepaalde identiteit worden geïntegreerd.⁴¹ Militaire vorming gericht op integratie van zowel de rol als peacekeeper als die van warrior als onderdeel van de militaire professie kan voorkómen dat er spanningen optreden door overwaardering van één van beide rollen.

Zowel warrior als peacekeeper

Met de opleving van het warrior-ethos en het robuuster worden van vredesoperaties is het verschil tussen de warrior en peacekeeper pregnanter geworden. De warrior treedt ook in Nederland meer op de voorgrond, en wellicht kwam de oproep *all soldiers must be warriors* voor de militaire peacekeeper gelegen. Immers, hij opereerde al langer in het spanningsveld van het principe 'minimaal geweldgebruik' bij peacekeeping-missies en de stijgende nood-

39 Franke, V.C., 'The Social Identity of Peacekeeping', pp. 41-47.

40 Abrams, D., Hogg & Mullin, B.A., Tetlock, P.J. geciteerd door Franke, V.C. in 'The Social Identity of Peacekeeping', p. 46.

41 Franke, V.C., *Resolving Identity Tensions: The case of the Peacekeeper*, p. 8 -10.

FOTO US ARMY



Het warrior-ethos is opgeleefd, zeker in de VS

zaak om geweld te gebruiken in de steeds complexer en agressiever wordende vredesmissies. De oproep was duidelijk.

Maar de duidelijkheid verdwijnt als we kijken naar de situaties waar militair ingrijpen noodzakelijk wordt geacht. Vrede wordt niet slechts bevochten en vereist naast veiligheid evenzeer taken als diplomatieke ondersteuning, orderherstel en wederopbouw. En zelden of nooit zal er sprake zijn van een afgebakende fasering, waardoor militaire inzet zich beperkt tot het bewerkstelligen van veiligheid. De militair zal veelal opeenvolgend of zelfs gelijktijdig de veiligheid moeten bevechten, en door onderhandeling en bemiddeling als diplomaat de wederopbouw mogelijk moeten maken. Met andere woorden: de situatie vereist dat in de militair zowel de warrior als de peacekeeper aanwezig is. Beiden zijn nodig maar verschillen nadrukkelijk van elkaar. In de *Agenda for*

Peace gaf secretaris-generaal van de VN Boutros Boutros-Ghali aan dat er gedurende een missie situaties kunnen ontstaan die het vermogen van peacekeepers overstijgen, en op grond waarvan inzet van zwaarder bewapende en meer getrainde eenheden het overwegen waard is.⁴² Centraal staat nu de vraag of beide rollen door dezelfde militairen of eenheden kunnen worden uitgevoerd.

De beantwoording van deze vraag is niet alleen belangrijk in het kader van het verhogen van de effectiviteit van een missie maar ook om eerlijke en verantwoorde informatie naar uit te zenden personeel te kunnen verstrekken. De opvattingen over de relatie tussen de warrior en de peacekeeper lopen uiteen van onverenigbaar tot complementair, maar lijken in vele gevallen eerder te worden gevormd door intuïtie, belangen en veronderstellingen dan door onderbouwing op basis van empirisch onderzoek.

Bestudering van de praktijk laat slechts zien dat verschillen worden herkend en dat er ondanks een mogelijk verschil in waardering voor de rollen sprake is van een loyale uitvoering van taken. De theorie laat behalve dat verschillen tussen de rollen kunnen leiden tot spanning en conflicten en zelfs tot gedragsexcessen. Tevens toont de theorie aan dat er een groeiend aantal factoren is dat de relatie tussen de warrior en de peacekeeper beïnvloedt.

Conclusie

Een begin van het antwoord op de vraag in hoeverre een peacekeeper een warrior kan zijn en vice versa is te vinden in de resultaten van het, weliswaar nog beperkte, empirische onderzoek naar de strategieën die mensen gebruiken om spanningen op te lossen.⁴³ Deze resultaten laten zien dat de militair, indien voornamelijk getraind als warrior, in een situatie die zowel de rol van warrior als die van peacekeeper van hem vraagt, bij spanning geneigd zal zijn als warrior te handelen (ontkenning). Hieruit kan vervolgens worden afgeleid dat, afhankelijk

42 United Nations, *An Agenda for Peace*, op. cit., pp. 4 §44.

43 Franke, V.C., 'The Social Identity of Peacekeeping', pp. 46-47.

*Bemiddeling bij de overdracht van een weggelopen
kameel bij de Israëliisch-Jordaanse bestandslijn, 1960.*

In hoeverre kan een 'peacekeeper' een 'warrior' zijn?

En andersom?

van de training die de militair heeft gehad, bij oplopende spanning, agressief gedrag meer voor de hand ligt dan vriendelijkheid of bemiddeling. Tevens is aangetoond dat naarmate men meer zwart-wit denkt, men ook meer geneigd is te kiezen voor een simpele oplossingsstrategie als ontkenning.

In eerste instantie lijken deze resultaten te wijzen in de richting van onverenigbaarheid van beide rollen. Omdat simpele strategieën niet altijd effectief zijn voor het oplossen van spanning, zijn mensen geneigd om te zoeken naar meer complexe strategieën als differentiatie of zelfs integratie. En hier liggen de kansen om spanningen en negatieve effecten zo veel mogelijk te beperken of uit te sluiten.

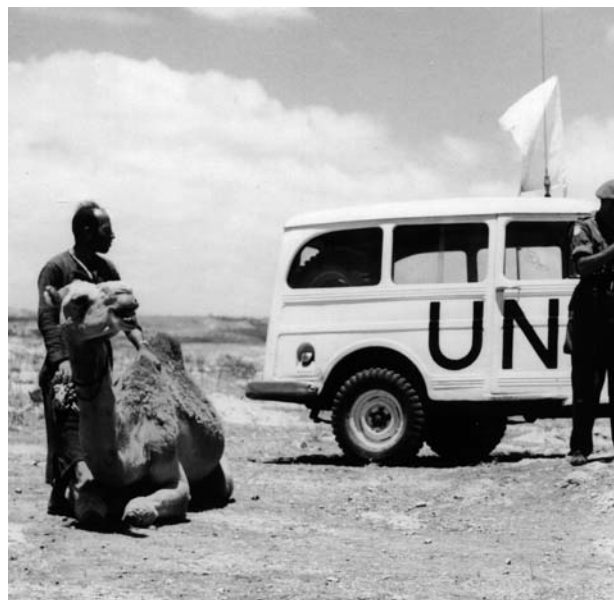
Integratie

Deze complexe strategieën zijn nog niet empirisch onderzocht. Toch is het aannemelijk dat wanneer militaire vorming en training is gericht op integratie van het idee dat zowel vredestaken als gevechtstaken deel uitmaken van het takenpakket van de professionele militair, deze zullen leiden tot het flexibel kunnen omgaan met de verschillende rollen.

Een dergelijke vorming zal militairen toerusten met het besef dat beide rollen even waardevol en belangrijk zijn voor het welslagen van hun taak in het missiegebied en zal spanning als gevolg van onduidelijke verwachtingen, minimaliseren. Hierdoor lijkt het mogelijk om dezelfde militairen of eenheden zowel de warrior-taken als de peacekeeper-taken te laten uitvoeren.

Nader onderzoek

Dat het 'warrior-peacekeeper dilemma' zo gemakkelijk en snel tot herkenning en begrip leidt, betekent dat het onderwerp leeft. Daarnaast houdt het tevens het risico in dat onuitgesproken criteria de definities bepalen en veronderstellingen als waarheid worden



geaccepteerd. Er zijn nog veel vragen en nader onderzoek is nodig. Om bij te dragen aan het oplossen van de spanningen tussen de verschillende rollen zal allereerst moeten worden vastgesteld wat precies te verstaan onder een warrior en een peacekeeper.

Om helderheid te bieden over op welke wijze integratie van beide rollen kan worden bewerkstelligd, zal eerst moeten worden bepaald hoe de rollen zich tot elkaar verhouden. Meerdere opties zijn mogelijk. Welke elementen zijn terug te vinden in beide rollen en welke sluiten elkaar uit? Is de peacekeeper-rol een extra rol, die bovenop de basisrol van de warrior komt? Is peacekeeping werk voor een militair of is hij de enige die het kan? ■

Literatuur

Boeken

- Biddle Bruce, J. *Role Theory; Expectations, Identities, and Behaviors* (New York: Academic Press, Inc., 1979)
- Clausewitz, Carl von, *On War*. trans. Michael Howard and Peter Paret, (London: Everyman, 1993)
- Coker, C., *The Warrior Ethos: Military Culture and the invoke War on Terror* (London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2007)
- Findlay, T., 'The new peacekeepers and the new peacekeeping', in Findlay (ed.), *Challenges for the New Peace-*



FOTO NIMH

keepers (Oxford: Oxford University Press, 1996)

Franke, V.C., 'The Social Identity of Peacekeeping', in W. Britt Thomas and B. Adler Amy (eds.), *The Psychology of the Peacekeeper: Lessons from the field* (Westport: Praeger Publishers, 2003)

International Peace Academy, *Peacekeeper's Handbook* (New York: Pergamon Press, 3rd ed., 1984)

Kleber, R.J. en J.A.M. Winnubst, 'Het hanteren van rolspanningen', in E. van de Vliert, A. Ph. Visser, P.G.J. Zwaga, J.A.M. Winnubst en ter E.J.H. Heine (redactie), *Rolspanningen* (Meppel: Boom, 1983)

Artikelen

Bidwell, S., 'The theory and practice of peacekeeping', *International Affairs* (Royal Institute of International Affairs 1944 -), Vol. 54, no.4, October 1978, pp. 635-639

Blackstone, R.C., 'Somalia: Soldiers in SOSO' *Military Review: the professional journal of the US Army*, Vol. 85, March-April 2005, pp 39-45

Cocksedge, S., 'The three-block war and future conflict, some implications for the rifle platoon', *Australian Army Journal*, Volume III, Number 1, 2005, pp 267-271

Crews, W.J. – Senate Enquiry into Australia's Involvement in Peacekeeping deterring Operations. The Returned & Services League of Australia Limited, March 2007

Jamison, Y., 'MCMAP and the Marine Warrior Ethos', *Military Review: the professional journal of the US*

Army, Vol. 84, November - December 2004, pp 17-24

Kirkton, J. M., 'Warrior Ethos, Tasks, and Drills Spiral Into Initial-Entry Training', *Engineer*, Vol. 35, January-March 2005, pp 18-21

Miller, L.L., 'Do soldiers hate peacekeeping? The case of preventive diplomacy operations in Macedonia.' *Armed Forces & Society*, Vol. 23, No. 3, 1997, pp 415-449

Muse, S., 'Fit for Life, Fit for War: Reflections on the Warrior Ethos', *Infantry*, March - April 2005, pp 23-27

Ricks, T.E., 'U.S. Military Police Embrace Kosovo Role', *Washington Post*, March 25, 2001, p. A21

Robinson, P., 'Modern America has warriors, not soldiers', *The Spectator*, June 2007, pp 22-24

Benjamin, F.R.C.S, G. Burnham., 'Fatality Trends in United Nations Peacekeeping Operations, 1948-1998', *The Journal of the American Medical Association*, Vol.284 No. 5, August 2, 2000, pp 598-603.

Online publicaties

Franke, V.C., *Resolving Identity Tensions: The case of the Peacekeeper*, (Vol. XIX No.2, Fall 1999), www.lib.unb.ca/Texsts/JCS/fall99/Franke.htm

Getso, R., *Preparing Warriors to be Peacekeepers*, 2003, www.class.uidaho.edu/martinarchives/peacejournal/Peacekeeping/Peacekeeping1.doc

Iskra, D., Book Review: *Men, Militarism & UN Peacekeeping: A gendered Analysis*, *Armed Forces & Society*, 2006, pp 140-142. <http://afs.sagepub.com>

Murray, Th. M., *Peacekeeping or Peace-Enforcement: There is a Difference*, 1993, www.globalsecurity.org/military/library/report/1993/MTM.htm

NATO Review, On-line library, *Debate; can soldiers be peacekeepers and warriors?* Web edition, Vol. 49 - no.2, Summer 2001 p. 16-20. www.nato.int/docu/review/2001/0102-04.htm

US Army, *The Way Ahead; Our army at war*, May 2004. www.army.mil/thewayahead/foreword.html

US Army, *Soldiers creed*. www.army.mil/theway-ahead/creed.html, geraadpleegd op 7-1-2007

United Nations, *An Agenda for Peace, Preventive diplomacy, peacemaking and peacekeeping*, A/47/277 - S/24111, 17 June 1992, www.un.org/Docs/SG/agpeace.html

United Nations, *Peacekeeping Operations, Background note*, 31 October 2007, www.un.org/Depts/dpko/dpko/bnote010101.pdf

Wordsworth, William, 'Character of the Happy Warrior', www.bartleby.com/41/391.html, geraadpleegd op 7-1-2007.

Formele en informele kennisnetwerken

In 2005 is de organisatie 'Defensie Research & Development' opgericht. Deze organisatie coördineert wetenschappelijk onderzoek voor de krijgsmacht. Samen met TNO werd een methode ontwikkeld om synergie te bereiken, lacunes te onderkennen en overlappingsen te voorkomen. Dat alles zonder méér bureaucratie te creëren. Wat is de theorie daarachter? Wat is de rol van 'roadmapping'? En wat zijn de valkuilen en hindernissen in de praktijk?

*Kapitein ter Zee b.d. J. Wind**

Organisaties veranderen voortdurend. Ze zijn door de moderne ICT niet meer aan één plaats gebonden, maar kunnen functies en diensten over de hele wereld verspreiden. De complexiteit van organisatiestructuren neemt daardoor voortdurend toe. Managers besteden de meeste aandacht aan het goed inrichten van de hoofdtak van hun organisatie. Kennis en verantwoordelijkheden voor neven-taken raakt soms verspreid over meerdere locaties en organisaties.

Hierdoor zijn er andere methoden nodig om plannen te formuleren en besluiten te nemen dan de traditionele hiërarchische of bilaterale. Netwerken waarin meerdere partijen participeren zijn daarbij een uitkomst. In netwerken kunnen de kennis en verantwoordelijkheden van meerdere organisaties worden gebundeld opdat men gezamenlijk plannen kan maken.

In 2005 werd de organisatie Defensie Research & Development (DR&D) opgericht. Deze organisatie kreeg als taak om het wetenschappelijk onderzoek dat door de kennisinstituten TNO, NLR en MARIN werd uitgevoerd, te coördineren voor de krijgsmachtdelen. Al snel na de samenvoeging werd duidelijk dat overlap en lacunes in onderzoek dat aan de kennisinstituten was opgedragen verder moest worden teruggedrongen en dat de synergie moest worden vergroot. Daarvoor was het noodzakelijk om de afstemming te verbeteren tussen onderzoek voor land-, lucht- en maritiem optreden. Ook bleek het van belang om het nut van het uitgevoerde onderzoek en het gebruik van de resultaten beter inzichtelijk te maken.

DR&D ontwikkelde in de tweede helft van 2005 met hulp van TNO een methode om deze nieuwe en verbeterde taken vorm te geven zonder een nieuwe complexe bureaucratie te creëren. Resultaat van dat onderzoek was de oprichting van 17 (later 18) kennisnetwerken. Deze 'kennisnetwerken van Defensie' zijn samengesteld uit vertegenwoordigers van Defensie, andere departementen, kennisinstituten en het bedrijfsleven. Ze initiëren, formuleren en beoordelen voorstellen voor wetenschappelijk onderzoek bij de kennisinstituten. Ook geven

* De auteur was van begin 2005 tot eind 2007 hoofd kennistransfer bij Defensie *Research & Development*, waar hij het concept van 'kennisnetwerken van Defensie' heeft ontwikkeld en leiding gegeven aan het vormgeven van die netwerken. Dit artikel zou niet mogelijk zijn geweest zonder de conceptuele steun bij de ontwikkeling van kennisnetwerken en *roadmapping* bij Defensie door Ilse Peekstok-Paarlberg en Joost van de Wal. Daarnaast hebben Marjoleine 't Hart en Marcel-Paul Hasberg een belangrijke bijdrage geleverd aan de uitwerking van de *roadmapping*-systematiek. Dit is een artikel in de reeks Kennismanagement Defensie. Eerdere artikelen zijn verschenen in *Militaire Spectator* 6-2008 en 7/8-2008.

ze hun visie over de resultaten van het onderzoek en de daaraan gerelateerde projecten.

Dit artikel gaat in op de achterliggende theorie van zulke netwerken en op de roadmapping-methodiek die deze netwerken gebruiken om een lange-termijnvisie te formuleren. Tevens komen een aantal valkuilen en struikelblokken aan de orde die DR&D bij de inrichting van de kennisnetwerken van Defensie heeft overwonnen.

Netwerken

Hiërarchisch georganiseerde organisaties hebben als groot bezwaar dat beslissingen in de lijn, ofwel via de top, worden genomen. Horizontale communicatie is in zulke organisaties uiteraard mogelijk, maar het nemen van beslissingen ligt vast in de hiërarchische structuur. Dat is lastig bij het nemen van complexe beslissingen, waar meerdere organisatiedelen een verantwoordelijkheid hebben. Alleen de hoogste top kan dan formeel een beslissing vaststellen.

Nog moeilijker wordt het als er meerdere organisaties bij betrokken zijn: departementen, onderzoeksinstituten, bedrijven, enzovoort. Gewoonlijk sluit men dan contracten of convenanten. Als er (nog) veel onduidelijkheden zijn over het precieze eindresultaat, de taakverdeling of de beschikbare hoeveelheid geld lukt het echter vaak niet goed om partijen bij elkaar te krijgen en gaat ieder zijn eigen weg.

Wanneer zulke complexe plannen en beslissingen met enige regelmaat aan de orde zijn is het zinvol om het proces te structureren dat tot zo'n samenwerkingsafpraak leidt. Zwaar moet zo'n structuur niet zijn, want dan neemt de structuur de functie van de hiërarchie over. Een netwerk van mensen uit de verschillende belanghebbende organisaties is daarvoor een effectieve methode.

Zo'n netwerk is een min of meer los samenwerkingsverband, vaak tijdelijk van aard. Het wisselt regelmatig van samenstelling wat betreft organisaties, disciplines en personen. Het netwerk heeft echter steeds betrekking op een specifiek gemeenschappelijk doel. Zo'n doel moet in het verlengde liggen van de doe-

FOTO NLR



Uitleg over technologische innovaties op de Dag van Maarssen. Overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen presenteren hier gezamenlijk innovatieve projecten op het gebied van mobiliteit, milieu en veiligheid

len van deelnemende organisaties en moet voor hen ook duidelijk en herkenbaar zijn.

In zo'n netwerk worden kennis en plannen gedeeld en worden de verschillende acties en beslissingen van de deelnemende organisaties op elkaar afgestemd. Het onderling afdwingen van beslissingen is echter niet mogelijk omdat de onderlinge relaties zich kenmerken door gelijkwaardigheid. Netwerkorganisaties werken daarom op basis van vertrouwen, en niet op grond van formeel gezag.

Taken en rollen

Netwerken kunnen op allerlei gebieden worden gevormd en een grote variëteit aan taken hebben. Zoals gezegd staat een gemeenschappelijk doel altijd centraal. DR&D heeft de kennisnetwerken van Defensie ingericht om beter richting te kunnen geven aan het wetenschappelijk onderzoek dat de kennisinstituten voor Defensie verrichten. Maar daarbij hoeft het niet te blijven. De samenstelling van een netwerk met specialisten uit verschillende organisaties heeft vaak tot gevolg dat er ook gemeenschappelijke kennis en verantwoordelijkheden zijn, die als neven doel kunnen worden aangenomen.

In zekere zin zijn die kenmerkend voor de wederkerigheid in de samenwerkingsrelaties tussen de deelnemende organisaties. Neven-doelen kunnen het *quid pro quo* aspect van een netwerk vormgeven. Het aantal neven-doelen moet echter wel beperkt blijven: de deelnemers moeten niet te veel hoeven te investeren in relatie tot de opbrengsten van deelname aan het netwerk. Bovendien komen de deelnemers dan onvoldoende aan hun 'normale werk' toe.

In netwerken wordt kennis uitgewisseld, overlegd en uiteindelijk een plan gemaakt om de doelstelling te realiseren. Een netwerk neemt geen formele besluiten, maar kan wel adviseren. Soms kan een advies heel complex zijn, vooral als meerdere beslissers in diverse organisaties de uitvoering van het advies moeten goedkeuren. Omdat er geen hiërarchische top het totale plan kan aansturen, vergt het behoorlijk wat stuurmanskunst om alle actoren tijdig de juiste stappen te laten nemen.

Alle actoren die van belang zijn om het gezamenlijke doel te realiseren, moeten in een netwerk vertegenwoordigd zijn. Als er organisaties ontbreken die onverwachte stappen kunnen nemen, is het immers moeilijk om een gezamenlijk plan te maken.

Uitgangspunten van netwerken

Het allerbelangrijkste bij het inrichten van netwerken is om mensen bij elkaar te brengen. Mensen die zich primair committeren aan de gezamenlijke doelstellingen. Vaak hebben ze dezelfde achtergrond en ongeveer hetzelfde niveau, waardoor ze gemakkelijk met elkaar kunnen communiceren. Daarnaast is een aantal andere uitgangspunten van groot belang:

- Een netwerk moet een heldere rol in het proces van de deelnemende organisaties hebben. Anders dreigt het al snel een praatclub te worden, die geen uitvoerbare plannen oplevert. Bij het inrichten van de kennisnetwerken van Defensie was de doelstelling van ieder netwerk om in één aandachtsgebied voor wetenschappelijk onderzoek plannen te ontwikkelen. Nieuwe plannen worden jaar-

lijks ingediend bij DR&D en na inpassing in het budget goedgekeurd.

- De oprichters van een netwerk moeten zich goed realiseren om welke doelstellingen het gaat en welke actoren erbij betrokken moeten zijn. Als deelnemers niet in staat zijn om gemaakte afspraken in de eigen organisatie te realiseren heeft deelname geen zin. Het netwerk veroorzaakt dan alleen maar schade aan de samenwerking.
- Een netwerk moet niet de lijnorganisatie vervangen of feitelijk overnemen. Dat zou de verantwoordelijkheden van het lijnmanagement uithollen, waardoor lijnmanagers zich bedreigd voelen en het effectieve functioneren van het netwerk proberen te belemmeren. Het netwerk heeft dus geen beslissingsbevoegdheden en moet goede afspraken maken over de wijze waarop plannen bij de verschillende lijnmanagers zullen worden neergelegd. De rol van een netwerk is altijd analyserend, verkennend, ontwikkelend, innoverend en adviserend.

Misvatting: bureaucratie

Een klacht die je soms hoort bij het inrichten van netwerken is dat deze de bureaucratie vergroten. Er vallen opmerkingen als 'weer een nieuwe bestuurslaag toegevoegd'; 'praten in plaats van werken', enzovoort.

Dit is een misvatting: bureaucratie is een handtekeningencultuur waar vele actoren moeten meebeslissen over een voorgenomen plan. Vaak gebeurt dit serieel en kost het – mede daarom – ongelooflijk veel tijd. Steeds opnieuw afstemmen over bijstellingen en steeds opnieuw goedkeuringen afgegeven. In netwerken stemt men van tevoren af over de te volgen koers. Meestal is de tijdsdruk dan nog niet zo hoog. Als die afstemming eenmaal is geregeld kunnen de verschillende organisaties in principe autonoom aan de uitvoering gaan werken. Ieders kader is vastgesteld en de verschillende organisaties kunnen hun taken uitvoeren zonder verdere bemoeienis van andere actoren. Daarom verminderen netwerken juist de bureaucratie en laten ze de verschillende organisaties soepeler met elkaar samenwerken.

Kritische succesfactoren

Initiatief nemen voor een netwerk is stap één. Het netwerk inrichten, de tweede stap, is veel moeilijker. Maar een netwerk actief in stand houden als het nieuwtje eraf is, is het moeilijkst. Na een paar jaar ervaring bij DR&D kunnen we enkele kritische succesfactoren vaststellen, die helpen een netwerk blijvend tot een succes te maken.

Beperk de mate van formalisatie

Informele samenwerking, gericht op het gemeenschappelijke doel, versterkt het vertrouwen tussen de deelnemers en daarmee de wil om te participeren en het netwerk effectief te laten functioneren. Degenen die beslissingen nemen horen niet thuis in een netwerk. Juist specialisten die gezamenlijk een complex samenstel van beslissingen kunnen voorbereiden zijn het bindmiddel. Het gaat om mensen die kennis uitwisselen en nieuwe kennis ontwikkelen, niet om formele onderhandelingen.

Zorg voor een zo hoog mogelijke dichtheid

Het gaat in een netwerk om het delen en uitwisselen van kennis en inzichten. Bij het onderzoek voor Defensie gaat het om complexe en technologisch veeleisende vraagstukken, die een groot beroep doen op inhoudelijke overtuigingskracht. De kennis van een deelnemer in het netwerk kan echter per definitie slechts een deelgebied van het kennisvraagstuk beslaan. Daardoor is hij of zij afhankelijk van de andere deelnemers. Een zo breed mogelijke samenstelling van het netwerk versterkt het gemeenschappelijke kennisniveau en helpt complexe vraagstukken te doorgronden.

Daarnaast is het van groot belang dat de netwerkpartners veelvuldig met elkaar in contact zijn en dat dit gebeurt op een zo informeel mogelijke manier. Officiële vergaderingen zijn erg tijdrovend, lastig te organiseren en weinig effectief. Het netwerkarakter maakt het mogelijk alleen de relevante organisaties en hun vertegenwoordigers te laten participeren.

Breng intensiteit in balans met doelstellingen

De kennisnetwerken van Defensie hebben meestal een betrekkelijk lange tijdshorizon.

FOTO AVDD



In het kader van het 'Soldier Modernisation Programme' (SMP) worden door TNO uniformen ontwikkeld die minder zichtbaar zijn met infraroodmiddelen

Ze vragen daarom van veel deelnemers langdurig een aanzienlijke investering in tijd en middelen. Omdat in vrijwel iedere organisatie de werkdruk hoog is bestaat de neiging om te gaan twijfelen aan de efficiency van het netwerk, waardoor deelnemers overwegen om vroegtijdig af te haken.

Om dit te voorkomen loont het zich om in de opstartfase van een netwerk veel tijd te besteden aan het in balans brengen van de gewenste investering in het netwerk en de verwachte opbrengst ervan. Een deelnemende organisatie zal liever in een netwerk investeren als enerzijds het beoogde gemeenschappelijk doel duidelijk is en als anderzijds het eigen organisatiebelang gediend wordt. Er is een goede balans nodig tussen 'geven' en 'nemen'.

Beperk de mate van centraliteit

Naarmate de voorzitter of een andere centrale speler een zwaardere rol in het netwerk gaat

spelen, voelen de andere deelnemers dit als een afbrokkeling van hun autonomie en een schijnbare overdracht van bevoegdheden aan een andere organisatie (namelijk: die van de voorzitter). Een evenwichtige samenwerking met oog voor de belangen van alle deelnemende organisaties is daarom van belang.

Zorg voor stabiliteit in het netwerk

Regelmatige veranderingen in de samenstelling van een netwerk geven een gevoel van onzekerheid over de gemaakte afspraken en leiden ertoe dat standpunten en inzichten telkens weer herhaald moeten worden. Vermindering van dit soort onzekerheid leidt tot meer samenwerking. Het is daarom van belang om het netwerk bouwen rond een 'harde kern' van deelnemers, die de ruggengraat vormt. Toch moeten de deelnemers van een netwerk zich al vroegtijdig realiseren dat het in diverse fasen van de levenscyclus van het netwerk kan voorkomen dat partners kunnen opstappen en anderen zullen aanschuiven. Om de onzekerheid zoveel mogelijk te beperken is het daarom belangrijk om de bestaande deelnemers expliciet te betrekken bij de beslissing nieuwe partners op te nemen in het netwerk.

Gezamenlijke doelen en plannen vastleggen

Een gezamenlijk doel is de bestaansreden voor een netwerk. Het gaat altijd om complex te realiseren doelstellingen, waar meerdere organisaties of organisatiedelen bij betrokken zijn. Een plan om de doelstellingen te realiseren bestaat dus altijd uit deelplannen die door verschillende organisaties moeten worden uitgevoerd. Soms parallel, soms opeenvolgend, maar vaak een combinatie van beide. Meestal gaat het om lange tot zeer lange-termijn doelstellingen, die alleen via een aantal tussenstappen realiseerbaar zijn.

In afwijking van een 'gewoon' projectplan heeft het plan van een netwerk een lossere samenhang. We noemen dat een *roadmap*. In zo'n roadmap van een netwerk komen vaak wensen en ideeën voor die nog geformaliseerd moeten worden in de verschillende organisaties. Een

roadmap waarin de doelstellingen en de route daar naartoe is vastgelegd, is daarom minder 'streng' dan een projectplanning.

Het is behoorlijk lastig om zo'n samenhangend en complex plan goed te formuleren en te dimensioneren zonder hulpmiddelen. De tijdsvolgorde moet kloppen en moet aansluiten op andere deelplannen en doelstellingen. Budgetten moeten beschikbaar worden gemaakt en soms moet technologie worden ontwikkeld. Het lijkt op een projectplan van meerdere aan elkaar gekoppelde projecten, maar dan zonder centrale projectleider. Het netwerk heeft de rol deze samenhang te bewaken. Gebaseerd op ontwikkelingen in de bestuurs- en bedrijfskunde op het gebied van besturing van innovatieprocessen heeft DR&D met TNO Defensie & Veiligheid tussen 2005 en 2007 een systeem voor roadmapping ontwikkeld dat op de complexiteit van het defensieonderzoek is toegesneden. Deze methode maakt het mogelijk een samenhangend plan te ontwikkelen en voor alle deelnemers te visualiseren.

Roadmapping-methodiek

Roadmapping is een manier om een visie in kaart te brengen, om strategische beslissingen te nemen en beleid te ontwikkelen. Roadmapping is niet nieuw. Visieontwikkeling vindt immers al jaren op allerlei manieren plaats. Bijzonder bij roadmapping is de integrale benadering, waarbij alle deelplannen helder in de tijd worden gerelateerd aan een lange-termijnvisie. Ook bijzonder is het visuele karakter van een roadmap.

Roadmapping

Roadmapping is een methode die gericht is op het creëren van een gezamenlijke visie op de toekomst van een vooraf vastgesteld onderwerp en het vertalen van deze visie in concrete acties in de tijd. Hierbij worden zowel de 'requirements' (waarom?), de 'capabilities' (wat?), de 'solutions' (hoe?) en de relaties daartussen beschouwd. Het resultaat van de visie wordt gevisualiseerd. Dat is de roadmap.

Bij roadmapping kunnen bestaande analyse-instrumenten een waardevolle input leveren. Het uitvoeren van SWOT-analyses, portfolio-analyses, markt- en trendonderzoeken, concurrentenanalyses of *technology assessments* biedt een goede ondersteuning.

De belangrijkste redenen die in de literatuur worden genoemd voor het maken van een roadmap zijn:

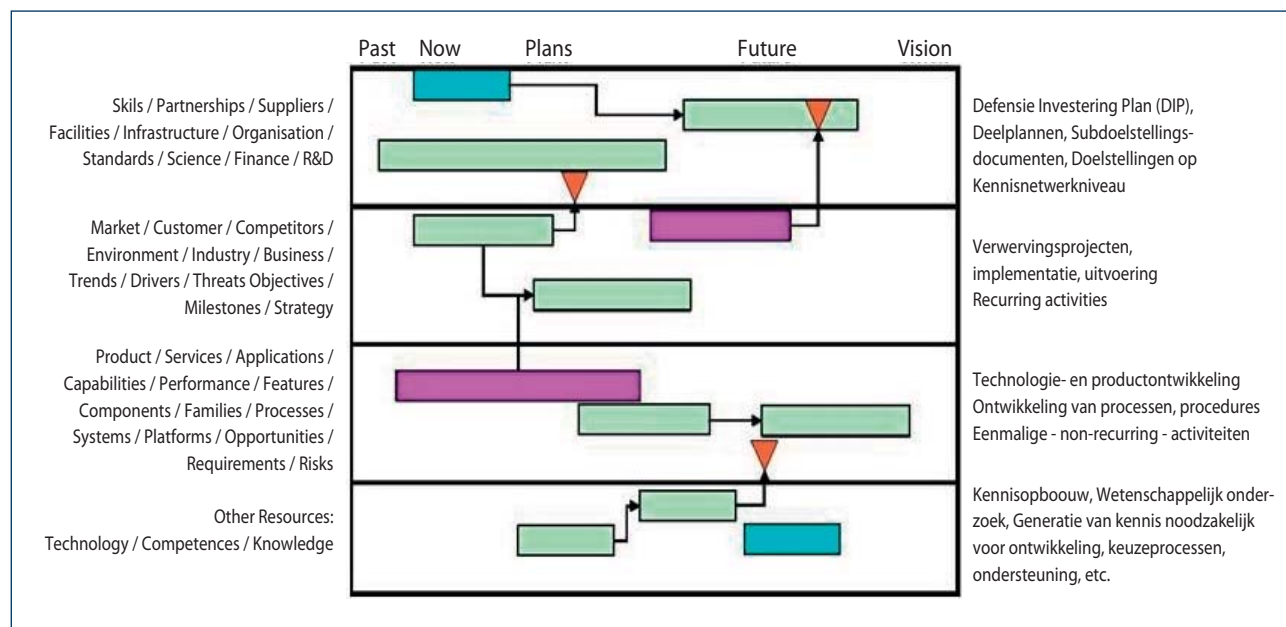
- een gezamenlijk bewustzijn creëren van (toekomstige) behoeften en/of doelen;
- hiaten in kennis en mogelijkheden identificeren;
- ondersteunen van beslissingen;
- een helder communicatiemiddel creëren voor *stakeholders* en klanten.

Er zijn verschillende typen roadmaps. In de literatuur worden vaak de termen product-roadmap, organisatie-roadmap en technologie-roadmap gebruikt. De termen worden echter niet consistent gehanteerd. Bij DR&D is gekozen voor de technologie-roadmap: een roadmap die

zich richt op de ontwikkeling van kennis of technologie, met een duidelijke relatie naar een strategische behoefte.

Roadmaps hebben diverse uitvoeringsvormen, maar de meeste hebben een opbouw als in figuur 1, het zogeheten lagenmodel. De belangrijkste aspecten van het aandachtsgebied, zoals doelstellingen, implementatie, ontwikkeling en onderzoek worden daarbij in lagen gegroepeerd. Aan de linkerkant van het figuur staan de definities uit de literatuur, en aan de rechterkant staat de systematiek van DR&D.

In het DR&D-format gaat de bovenste laag in op de doelstelling van het netwerk en de daarvan afgeleide sub- en nevendoelstellingen. De lagen daaronder geven de route naar de doelstelling(en) weer. Per laag geordend naar soort activiteit: grofweg verdeeld in onderzoek, ontwikkeling, productie. Elk van deze lagen bevat informatie in de vorm van elementen en *milestones*. Elementen zijn activiteiten en gebeurtenissen met een begin en een einddatum en worden voorgesteld door een balk. Een milestone is een gebeurtenis op een bepaald tijdstip en wordt meestal voorgesteld door een driehoek.



Lagenmodel voor roadmapping

'Aha Erlebnis'

Het maken van een roadmap met een kennisnetwerk leidt onveranderlijk tot verrassende inzichten. Bij het goed beargumenteerde overleg, dat nodig is om een roadmap te maken, blijken de drijfveren van de verschillende deelnemers vaak anders te zijn dan verwacht. Dit komt naar voren omdat bij het maken van een roadmap de argumenten voor een bepaald deelplan en de precieze relatie met de doelstelling heel helder moeten worden gemaakt.

Een voorbeeld uit een van de pilots die Defensie heeft georganiseerd maakt duidelijk hoe sterk de verwachtingen van de deelnemers van uiteenliepen. Voor een bepaald ontwikkelingstraject bleek dat de ene organisatie ervan uitging dat kostenefficiëntie de hoofddoelstelling was, een tweede partij meende dat technologische innovatie de drijfveer was en een derde partij dacht dat het om verbetering van de gebruikersvriendelijkheid ging.

Opmerkelijk was dat juist die organisaties die NIET voor dat aspect verantwoordelijk waren meenden dat de anderen dat als drijfveer hadden. Het ging echter om geen van de drie veronderstelde doelen, maar om reductie van de bemanning van schepen. Toen dat duidelijk werd bij de verschillende organisaties veranderde een dreigende mislukking ineens in een succes.

Ook leidt het maken van een roadmap vaak tot het inzicht dat de officieel goedgekeurde plannen van elke organisatie niet zo perfect zijn als gedacht. Vooral de onderlinge afstemming blijkt vrijwel altijd uit te gaan van (licht) verouderde veronderstellingen, die net niet correct zijn, maar wel grote invloed hebben op de attitude ten opzichte van de plannen.

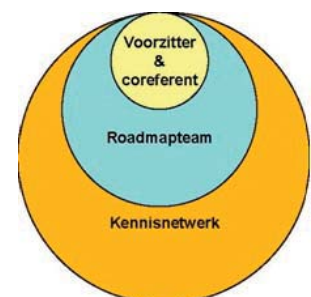
Een ander voorbeeld van een Defensie-pilot gaat over een complex samenstel van beleidsplannen en uitvoerings-trajecten. De uitvoerders hadden met de nodige slagen om de arm ingeschat hoeveel tijd en geld er nodig zou zijn om een traject te realiseren. Precieze startvoorwaarden en onderlinge relaties waren niet vastgelegd. Aannames op dit punt waren gebaseerd op 'expert opinion' van de deelnemende organisaties. De beleidsmakers hadden vervolgens de deelplannen ingepland op basis van operationele behoefte en beschikbaar budget.

Bij het maken van de roadmap bleek echter dat voor vrijwel geen enkel deelproject de startvoorwaarden tijdig vervuld konden worden, waardoor het hoofdplan feitelijk niet meer realiseerbaar was.

Er zijn op de softwaremarkt diverse producten beschikbaar voor het opstellen en onderhouden van roadmaps. Ze vertonen enige gelijkenis met software voor projectplanning, maar hebben een grotere flexibiliteit en een iets minder strakke onderlinge afhankelijkheid van processen. Gebaseerd op een analyse van TNO wordt voor de kennisnetwerken van Defensie gebruik gemaakt van het product *Vision Strategist* van *Sopheon* (Bloomington MN, USA). Pogingen om een roadmap te maken en te onderhouden in Microsoft Excel en Microsoft Project liepen uit op een mislukking.

Roadmaps ontwikkelen is een intensief groepsproces. Om draagvlak te creëren worden alle leden van het netwerk erbij betrokken. Soms is het echter niet praktisch om langdurige plenaire sessies te houden en kan een subgroep efficiënter resultaat bewerkstelligen.

In de systematiek die voor de kennisnetwerken van Defensie is ontwikkeld, worden eerst de bestaande plannen geïnventariseerd tijdens een zogeheten *pull workshop*. Dat leidt bijna altijd tot het inzicht dat verbetering van de samenhang van de lopende activiteiten noodzakelijk is. Als de conflicten in de huidige plannen zijn opgelost, worden nieuwe plannen om de doelstellingen te bereiken in een *push workshop* in de roadmap opgenomen.



Roadmap-team in een kennisnetwerk

Formeel of informeel?

De vraag of een netwerk informeel of formeel van karakter moet zijn is eenvoudig te beantwoorden. De complexiteit zit hem in de nuance.

Netwerken hebben altijd een informeel karakter. Er is immers geen hiërarchische of afdwingbare contractuele relatie tussen de partijen.

Het gaat om de wil om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Deelnemers van een netwerk zijn daarvoor van elkaar afhankelijk.

Wat gebeurt er als bepaalde organisaties het nut van het netwerk niet inzien of er onvoldoende capaciteit in steken? Is deelname dan af te dwingen? Het antwoord is 'nee', want een onwillig lid dat wel aanwezig is kun je niet dwingen compromissen te sluiten en effectief mee te werken aan het gezamenlijke plan.

Bij de ontwikkeling van het concept voor de kennisnetwerken van Defensie hebben we daarom steeds tegen elkaar gezegd dat er maar drie dingen belangrijk

zijn: draagvlak, draagvlak en draagvlak. Als dat er in de volle breedte van het aandachtsgebied niet is, wordt het netwerk nooit een succes. Een netwerk creëert echter ook een eigen draagvlak door successen die worden opgemerkt door de omgeving en het management.

Bij de inrichting van een netwerk moet daarom heel veel aandacht worden geschonken aan het binnenboord halen en houden van alle betrokken partijen in het aandachtsgebied. Doelen, taken en rollen van het netwerk, hoe formeel of informeel ook gedefinieerd, moeten voor alle deelnemers voldoende nut hebben om het vereiste draagvlak te realiseren. Ieder netwerk wordt daarom een 'uniek maatpak'.

Als de inrichting van het netwerk voltooid is kan het wel zinvol zijn om dat vast te leggen in *Terms of Reference*. Dan weten alle deelnemers welke afspraken er zijn gemaakt. Wordt het maatpak van zulke *Terms of Reference* echter te strak, dan verdwijnt het draagvlak bij een of meerdere deelnemers en blijft succes uit.

Kennisnetwerken van Defensie

Achtergrond

Het nieuw opgerichte organisatiedeel DR&D is medio 2005 begonnen met het ontwikkelen van een concept voor kennisnetwerken. De samenvoeging van luchtmacht, landmacht en marine in de Haagse staven maakte een nieuwe systematiek noodzakelijk.

De behoefte aan wetenschappelijk onderzoek moest nu voor geheel Defensie in kaart worden gebracht in plaats van per krijgsmachtdeel. Bovendien wilde DR&D synergie in de kennisontwikkeling vinden, en overlappingsen en lacunes opheffen.

Een brede visie van vertegenwoordigers van alle specialismen binnen Defensie (niet meer: krijgsmachtdelen) kon een beter inzicht geven of onderzoeksvoorstellen zinvol waren.

Ad hoc werden al bijeenkomsten georganiseerd waarbij alle drie de uniformkleuren aanwezig waren, maar die hadden een te vrijblijvend karakter.

Nadat de eerste inzichten over inrichting en roadmapping waren ontwikkeld, besloot DR&D om zeventien kennisnetwerken op te richten. Leidend voor de indeling in deze zeventien (later achttien) netwerken waren achtergrond of doelstellingen van de potentiële deelnemers. Scheepsbouwers praten immers gemakkelijk met andere scheepsbouwers, maar niet met deskundigen op het gebied van training en opleiding.

Het uitgangspunt was ruwweg twintig netwerken. Veel meer (bijvoorbeeld vijftig) zou de inhoudelijke discussie verbeteren maar het relatieve belang verminderen. Veel minder (bijvoorbeeld zes) zou gemakkelijker te besturen zijn en meer impact op beslissingen geven. De veel grotere breedte maakte de participatie van de deelnemers bij alle onderwerpen in zo'n groot netwerk echter minder, waardoor ze toch minder effectief zouden zijn.

Nadrukkelijk viel de keuze niet op een indeling in beleidsdoelstellingen, of een kennistopologie die al voor een ander doel was ontwikkeld. Zelfs de 'eigen' indeling van DR&D in twaalf



Het NLR ontwikkelde samen met Dutch Space het systeem 'Embedded Training' in een F-16. Hiermee worden complexe scenario's gesimuleerd zonder dat er oefendoelen in de lucht of op de grond aanwezig hoeven te zijn. Ook luchtmachtmedewerkers waren nauw betrokken bij het ontwerpen en inbouwen van het systeem

kennisgebieden paste niet in het uitgangspunt dat de deelnemers zich prettig (en vooral nuttig) moeten voelen in hun netwerk. De uiteindelijke lijst van kennisnetwerken (met afkortingen) is hiernaast weergegeven. De naam van het netwerk geeft het aandachtsgebied zo goed mogelijk weer.

Miskleun

Een typisch voorbeeld van hoe een netwerk niet moet worden opgezet, is het volgende. Een buitenlandse organisatie zette twaalf netwerken op, gericht op breed gedefinieerde 'capabilities' als transport en zelfverdediging, dwars door alle krijgsmachtsspecialisaties heen. In bijna elk van deze netwerken was behoefte aan dezelfde specialisten, bijvoorbeeld op het gebied van telecommunicatie, opleiding en logistiek. Aangezien dat niet mogelijk was, zijn belangrijke specialismen in deze netwerken structureel ondervertegenwoordigd en zijn de meeste deelnemers in deze netwerken verantwoordelijk voor aspecten die ver buiten hun kennisgebied liggen.

Het gevolg daarvan is een verlies van belangstelling en een tot bijna nul gereduceerde effectiviteit.

Kennisnetwerken van Defensie

1. Future Operations & Technology	FUT
2. Joint Air & Missile Defence	JAMD
3. C4I	C4I
4. Sensoren (voorheen Platform Nederland Radarland)	SENSOREN
5. Munitie	MUNITIE
6. Onderwatertechnologie	OWT
7. Chemical, Biological, Radioactivity & Nuclear	CBRN
8. Bescherming en Beveiliging	BB
9. Militair en Uitrusting	M&U
10. Human Factors & Medicine	HFM
11. Opleiding en Training	O&T
12. Modeling & Simulation	DMSO
13. Doelmatigheid en Bedrijfsvoering (wordt: Logistiek)	DB
14. Intelligence, Surveillance & Reconnaissance	ISR
15. Bestuurlijke Automatisering en netwerken	ICT
16. LAND-optreden en -systemen	LAND
17. LUCHT-optreden en -systemen	LUCHT
18. Maritiem optreden en ZEE-systemen	ZEE

Het inrichten en activeren van kennisnetwerken is geen snel proces. Alle activiteiten zijn op basis van vrijwilligheid: men moet toch zelf de behoefte hebben een rol in het aandachtsgebied van het netwerk te vervullen en er tijd voor vrijmaken.

Eind 2007 waren de meeste kennisnetwerken min of meer actief. Drie netwerken kwamen op dat moment nog niet erg van de grond: Future Operations & Technology (1), Bescherming en Beveiliging (8) en Bestuurlijke Automatisering en Netwerken (15).

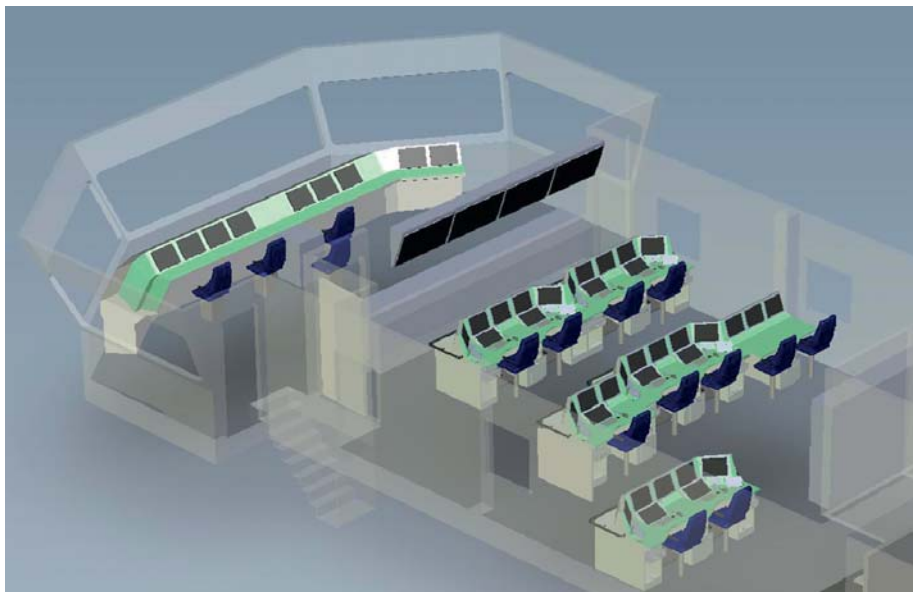
Taken

De hoofdtak van de kennisnetwerken van Defensie is om de behoefte aan wetenschappelijk onderzoek door de kennisinstituten TNO, NLR en MARIN te identificeren en te formuleren. Dit proces leidt tot het indienen van onderzoekscontouren, die vervolgens door DR&D worden beoordeeld en ingepast in het budget.

Als gevolg van deze hoofdtak bestaat een kennisnetwerk in eerste instantie vooral uit specialisten in het betreffende onderzoeksveld. In een later stadium, als het belang toeneemt, komen daar vaak andere disciplines bij, ook uit andere organisaties.

Zo'n groep kan een goede opinie vormen over lopend en afgerond onderzoek, over het gebruik van de resultaten, nationale technologieprojecten en ander relevant werk binnen het aandachtsgebied. De groep beschikt over de unieke – collectieve – kennis om een visie te vormen over het volledige aandachtsgebied

FOTO TNO



Vergaande integratie van taken aan boord van het nieuwe patrouilleschip van de Koninklijke Marine is mogelijk door een innovatief ontwerp van TNO met verschillende 3D-simulatietechnieken

van het kennisnetwerk en daarvan een roadmap te maken.

Naast de hoofdtak zijn enkele neventaken gedefinieerd, die voortvloeien uit dezelfde collectieve kennis. Deze taken zijn onder meer:

- beoordelen van de kwaliteit van het onderzoek en de onderzoeksresultaten;

Nederland radarland

Het meest gevorderd is het kennisnetwerk *SENSOREN*. Dit netwerk is in 2002 door de Koninklijke Marine, TNO, de TU-Delft en Thales NL opgericht als Platform Nederland Radarland en heeft later model gestaan voor de andere kennisnetwerken van Defensie.

Al in 2003 heeft dit kennisnetwerk een uitgebreide roadmap gemaakt voor de ontwikkeling van maritieme radartechnologie. Vanuit de visie die in deze roadmap is vastgelegd geeft het netwerk nu met zeer goede resultaten richting aan het wetenschappelijk onderzoek in het kader van doelfinanciering, maar vooral ook aan nationale technologieprojecten op radargebied en aan productontwikkeling bij Thales NL. Het gaat daarbij niet alleen om door de overheid gefinan-

cierde projecten, maar ook om zelf of door anderen gefinancierde activiteiten van de deelnemende organisaties.

Na de oprichting van de Defensie Materieel Organisatie DMO is het kennisnetwerk zich langzamerhand ook meer gaan richten op lucht- en landtoepassingen van radartechnologie, en ook op toepassingen in het niet-militaire veiligheidsdomein. Het kennisnetwerk is onder meer instrumenteel geweest bij het vormgeven van het *MUST*-radarontwikkelingsproject toen Defensie nog plannen had om *MALE UAV's* aan te schaffen.

Nederland is het als uitvinder van radar aan zichzelf verplicht om een vooraanstaande positie op het gebied van radartechnologie te behouden. Het kennisnetwerk *SENSOREN* is daarbij van groot belang.



FOTO THALES NL

De SEASTAR-oppervlakteradar en SMILE-zoekradar in de geïntegreerde mast van de patrouilleschepen in aanbouw voor de Koninklijke Marine zouden zonder het kennisnetwerk SENSOREN niet tot stand zijn gekomen

- beoordelen van en adviseren over voorstellen voor ontwikkelingsprojecten;
- beoordelen van en adviseren over gebruik van wetenschappelijke kennis in grote projecten.

De taken worden bij de oprichting van kennisnetwerken stap voor stap ingevoerd. Het zal echter nog wel enige jaren duren voor alle kennisnetwerken compleet zijn ingericht.

Deelnemers

Zoals aangegeven moeten alle actoren die serieuze invloed kunnen uitoefenen in het aandachtsgebied lid zijn van dat netwerk. Als er organisaties ontbreken die onverwachte beslissingen kunnen nemen, is het immers moeilijk om een gezamenlijk plan te maken.

Bij de inrichting van de kennisnetwerken van Defensie is ervan uitgegaan dat ten minste de onderstaande actoren lid moeten zijn van een kennisnetwerk.

Niet alleen binnen Defensie maar ook daarbuiten kunnen belangrijke spelers een beslissende invloed uitoefenen op het wetenschappelijk onderzoek in het aandachtsgebied van een netwerk. Allereerst zijn dit de kennisinstituten die het onderzoek uitvoeren. Zonder hun kennis over de huidige stand van de wetenschap en hun visie op toekomstige ontwikkelingen is het onmogelijk om richting te geven aan het wetenschappelijk onderzoek.

Het is niet zo dat het kennisinstituut, feitelijk de opdrachtnemer, dan zelf zijn opdracht gaat vaststellen. Uiteindelijk beslist Defensie immers over de te volgen koers, maar wel ondersteund door alle beschikbare kennis.

Andere ministeries zijn eveneens belangrijke spelers, zeker nadat in 2006 is gestart met de uitvoering van het rapport van de commissie-Wijffels. Andere departementen investeren zelf ook in kennis bij de kennisinstituten en kunnen de toekomstige onderzoeksresultaten van Defensie wellicht ook voor hun beleidsterrein gebruiken. Ze kunnen in een kennisnetwerk

<i>Binnen Defensie</i>	<i>Buiten Defensie</i>
• DMO DR&D • DMO lijnorganisatie – specialisten in het kennisgebied – projectleiding van grote projecten – defensiebedrijven • Defensiestaf • Operationele commando's • Kenniscentra in het aandachtsgebied • Andere specialisten	• Kennisinstituten (TNO, NLR, MARIN) • Andere Departementen (BZK, EZ) • Universiteiten (o.a. TU Delft, UT) • Bedrijfsverenigingen (VNO-NCW, NIDV) • Bedrijven (o.a. Thales NL, Kon. Schelde, HITT, CHL)

een belangrijke rol vervullen door synergie in het onderzoek te brengen en de onderzoeksrichting mede op hun behoeften af te stemmen. Defensie heeft de laatste jaren een uitgebreide relatie opgebouwd met de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en Economische Zaken (EZ).

Universiteiten leggen de basis voor kennisontwikkeling. Ze doen fundamenteel onderzoek, dat de kennisinstituten praktisch toepasbaar kunnen maken. Het is evident dat relevante faculteiten of onderzoeksgroepen meedenken over de richting waarin het toegepaste onderzoek kan gaan. Omgekeerd kunnen ze via een netwerk ook kennisnemen van de behoefte aan fundamenteel onderzoek.

En niet in de laatste plaats is het van belang dat het bedrijfsleven deelneemt aan kennisnetwerken. Ze realiseren immers de praktische toepassingen die uit het onderzoek voortvloeien. Ook het rapport van de commissie-Wijffels schetst het belang hiervan. De overdracht van kennis van de universiteiten en kennisinstituten naar bedrijven moet soepel en effectief verlopen. Onderzoek dat uiteindelijk niet tot maakbare producten leidt is zinloos.

Stand van zaken

Het inrichten van relatief informele netwerken blijkt niet eenvoudig. Potentiële deelnemers van binnen en buiten Defensie moeten zelf het nut van het kennisnetwerk gaan inzien en daar tijd, en soms ook geld, voor vrijmaken. Deelname is een investering op lange termijn.

Afhankelijk van het aandachtsgebied kan de periode van idee tot daadwerkelijk product oplopen tot tien jaar of meer. Onderzoekers en beleidsmakers kunnen zich goed verplaatsen in zo'n lange termijn. Eindgebruikers bij Defensie en kleinere bedrijven daarentegen, hebben vaak een kortere tijdshorizon en zien daarom onvoldoende redenen voor deelname aan het kennisnetwerk.

Deelname van bedrijven brengt nog andere complexe factoren met zich mee.



De luchtmacht test samen met het NLR en het KNMI op welke manier het geluid van de motoren van Apache-gevechtshelikopters het beste als wapen tegen terroristen kan worden ingezet (2005). Bij missies de afgelopen jaren in Afghanistan en Irak is het geluid van de Apache een onvermoed en zeer effectief wapen gebleken

Behalve de problematiek van de tijdshorizon zijn het ook aspecten van kennisoverdracht die bedrijven tegenhouden om deel te nemen. Bij kennisoverdracht is het verwerven van intellectuele eigendoms- of gebruiksrechten altijd gecompliceerd en soms kostbaar. Ook concurrentieoverwegingen houden bedrijven soms tegen om deel te nemen. Delen van innovatieve ideeën en technologische kennis zou de concurrent, die ook in het netwerk zit, immers op voorsprong kunnen brengen. Deze problematiek bleek in 2007 niet alleen van toepassing te zijn voor Defensie maar geldt ook voor alle andere departementen. De kennisnetwerken van Defensie zijn nog lang niet voltooid en zo effectief als wenselijk is. Creëren van draagvlak is een moeizaam en tijdrovend proces. Als een sleutelspeler wisselt, bijvoorbeeld door overplaatsing, moet soms weer helemaal opnieuw worden begonnen. Er



FOTO AVDD

Geavanceerde infraroodcamera's worden onder meer door TNO gebruikt voor onderzoek naar koudeletsel bij personen die aan extreme omstandigheden worden blootgesteld

wordt hard aan gewerkt om formele en informele stimulansen te vinden om een hogere participatiegraad te bereiken. Of zo'n netwerk formeel is opgericht of informeel tot stand is gekomen, heeft geen invloed op de effectiviteit. De deelnemers moeten het belang voor hun eigen organisatie inzien en door hun enthousiasme het netwerk tot een succes maken. ■

Literatuur

- Alter, C. (1990), 'An exploratory study of conflict and coordination in interorganizational service delivery systems' – In: *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 3, p. 478-502.
- Amelsvoort, P. van, *Het organiseren van netwerken: een overzicht van coördinatiemechanismen*. Vlijmen, ST-Groep, 2001.
- Beesley, L. (2003), 'Multi-level complexity in the management of knowledge networks' – In: *Journal of knowledge management*, Vol. 8, No.3, p. 71-88.
- Börzel, T. (1998), 'Organizing Babylon – On the different conceptions of policy networks' – In: *Public Administration*, Vol. 76, Summer 1998, p. 253-273.
- Bruijn, J.A. de, E.F. ten Heuvelhof, *Management in netwerken*. Utrecht, Lemma, 2004 (2).
- Ekbja, H.R., R. Kling (2005), 'Network organizations: symmetric cooperation or multivalent negotiation?' – In: *The Information Society*, Vol. 21, p. 155-168.
- Guy-Peters, B. (1998), 'Managing horizontal government: the politics of co-ordination' – In: *Public Administration*, Vol. 76, Summer 1998, p. 295-311.
- Innovatieplatform, *Grenzen zoeken, grenzen verleggen: veertien acties voor de overheid om maatschappelijke innovaties te bevorderen*. Den Haag, Innovatieplatform, 2005.
- Kickert, W.J.M., *Complexiteit, zelfsturing en dynamiek. Over management van complexe netwerken bij de overheid*, Alphen aan den Rijn, Samsom H.D. Tjeenk Willink, 1991.
- Lowndes, V., C. Skelcher (1998), 'The dynamics of multi-organizational partnerships: an analysis of changing modes of governance' – In: *Public Administration*, Vol. 76, Summer 1998, p. 313-333.
- Lui, S.S., H. Ngo (2005), 'An action pattern model of inter-firm cooperation' – In: *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 6, p. 1123-1153.
- Machado, N., T.R. Burns (1998), 'Complex social organization: multiple organizing modes, structural incongruence, and mechanics of integration' – In: *Public Administration*, Vol. 76, Summer 1998, p. 355-386.
- O'Toole, L.J. (1997a), 'Implementing public innovations in network settings' – In: *Administration & Society*, Vol. 29, No. 2, p. 115-138.
- Park, S.H. (1996), 'Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control' – In: *Organization Studies*, Vol.17, No. 5, p. 795-824.
- Williams, T. (2005), 'Cooperation by design: structure and cooperation in interorganizational networks' – In: *Journal of Business Research*, Vol. 58, p. 223-231.
- Richard E. Albright (2002), 'A Roadmapping Perspective: Science-Driven Technologies' at *Global Advanced Technologies Innovation Consortium (GATIC) Workshop*, Zurich, September 26, 2002.
- Richard E. Albright (2003), 'A unifying architecture for roadmap frames, a value Scorecard'. In: *Engineering Management Conference Proceedings*, 2003 – Publication Date: November 2-4 2003 p. 383- 386.
- Gerrit Muller (2003), 'Roadmapping', Embedded Systems Institute, Eindhoven.
- Robert Phaal, et.al. (2001), 'Technology Roadmapping: linking technology resources to business objectives', University of Cambridge, Centre for Technology Management, UK.
- Hasberg, M.P., 't Hart, M.H.E., en J. Wind, (2007), 'Technology Roadmapping voor Kennisnetwerken, Opzet, werkwijze en procedures', TNO DV1 2005 B097, september 2007.
- Wijffels, H.H.F., et al. (2004), Commissierapport 'De kracht van directe verbindingen', ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, mei 2004.

Naar een sterker kennismanagement binnen Defensie

Ontwikkelingen binnen de gezondheidszorg

Medewerkers van organisaties beschikken over kennis en ervaring die ze met elkaar delen. Ook bij Defensie lopen er dwars door de organisatie heen kenniskringloopprocessen. Namens de Directie Militaire Gezondheidszorg coördineert en ondersteunt het Coördinatiecentrum Expertise Militaire Gezondheidszorg die processen. Het gaat er daarbij om gebieden die een sterker kennismanagement vragen in kaart te brengen en knelpunten op te lossen.

N.A. Dodonova*

De gezondheidszorg bij Defensie is een complex, kennisintensief terrein met snellende ontwikkelingen, zowel binnen de verschillende vakgebieden als binnen operationele toepassingen. Dit terrein omvat de preventieve zorg en *public health*, eerste- en tweedelijns curatieve zorg, bedrijfsgeneeskundige zorg, de militaire geestelijke gezondheidszorg, de revalidatiezorg en de verzekeringsgeneeskunde. Tevens valt de operationele gezondheidszorg, gericht op de inzet van militairen bij uitzendingen en oefeningen, er onder.

Er zijn veel organisaties binnen, maar ook buiten, Defensie die op de één of andere manier betrokken zijn bij het organiseren en het leveren van kwalitatieve gezondheidszorg. Gezien de complexiteit van het terrein komen vragen op als: weten we welke kennis we nodig hebben? Wordt de beschikbare kennis voldoende gebruikt? Werken organisaties productief samen? Vinden kennis, ervaring en geïdentificeerde *lessons* hun weg naar de relevante doelgroepen?

Eerste stappen naar sterker kennismanagement

In oktober 2006 is het Coördinatiecentrum Expertise Militaire Gezondheidszorg (CEMG) opgericht, met als één van de doelstellingen het verbeteren van de samenwerking van organisaties in verschillende kennisdomeinen. Na het eerste jaar, waarin het CEMG voorwaardenscheppend gewerkt heeft, kwam de tijd om samen met de spelers op het gebied van de gezondheidszorg te gaan nadenken waar de behoeften aan het versterken van het kennismanagement liggen. Het CEMG hield in oktober 2007 een brainstormsessie met vertegenwoordigers van praktisch alle betrokken organisaties. Naast de verkenning van problemen en gewenste oplossingsrichtingen wilden de deelnemers bouwstenen voor een gemeenschappelijke visie aandragen.

Knelpunten en spanningsvelden

Het is gebleken dat er de nodige problemen zijn. Tegelijkertijd is een deel van de knelpunten binnen de defensieorganisatie structureel.

De belangrijkste punten zijn:

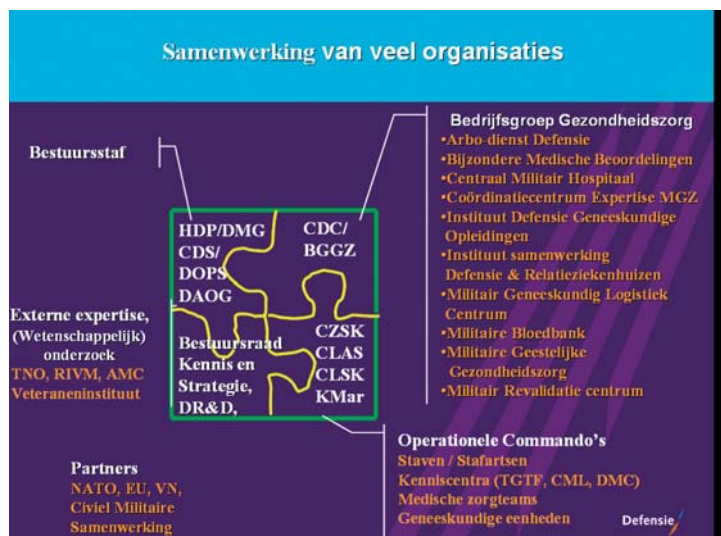
* De auteur werkt sinds 2007 als senior adviseur kennismanagement bij het Coördinatiecentrum Expertise Militaire Gezondheidszorg.

** Dit is een artikel in de reeks Kennismanagement Defensie. Eerdere artikelen zijn verschenen in *Militaire Spectator* 6-2008 en 7/8-2008.

- gebrek aan visie over wat we willen bereiken op bepaalde terreinen en welke kennis we daarvoor nodig hebben. Dit is één van de belemmeringen voor het bewust omgaan met kennis. De beleidsdirectie en de organisatieonderdelen laten zich daardoor gemakkelijker leiden door de waan van de dag en treden bij het oplossen van problemen voornamelijk reactief op. Het beleid is doorgaans te sterk gericht op het handelen en te weinig of niet op de gestelde doelen;
- beleid wordt uitgezet, maar de beleidscyclus blijft onafgemaakt. Er is gebrek aan controle op de uitvoering en evaluatie van het beleid. Er is weinig oog voor de vertaling en het begrip van het beleid. De rol van uitvoerende of dienstverlenende organisaties, waar veel (praktische) kennis aanwezig is, is nog niet duidelijk in de voorbereidende en evaluerende fases van de beleidscyclus;
- kennisprocessen zijn vaak niet expliciet opgenomen in de bedrijfsvoering van een organisatie. De benodigde tijd is daardoor niet expliciet gereserveerd. Voor de medewerkers werkt dat niet of weinig motiverend om in kennisprocessen te investeren;
- een spanningveld tussen het 'leren door mensen' versus het 'leren door de organi-

satie'. De relatief snelle doorstroom van militairen op functies in combinatie met uitzending is hier mede debet aan. Dit vormt ook een risico voor de continuïteit van professioneel optreden. Waar kennisopbouw en -behoud voor de organisatie van essentieel belang is, dient dit verlies van kennis nadrukkelijker te worden onderkend dan nu het geval is. Aan de andere kant leidt de snelle functiewisseling, vaak gecombineerd met een gebrek aan militaire carrièremogelijkheden binnen vakinhoudelijke gebieden, tot minder verbondenheid van individuele militairen met de vakinhoudelijke problematiek en het opbouwen van kennis;

- de ervaring van veel medewerkers dat aanwezige kennis, ervaring en informatie niet transparant en niet toegankelijk zijn. Bovendien is kennis aan mensen en niet aan functies gebonden. Dat maakt het extra moeilijk te achterhalen waar de gewenste kennis in organisaties daadwerkelijk aanwezig is. Kennis wordt vaak benaderd vanuit de vraagkant. Defensie opereert in een snel veranderende (operationele) omgeving. Hierdoor ontstaan steeds meer vragen, waarbij iemand van de kennis- en ervaringsdeskundigheid van anderen afhankelijk kan zijn. In deze behoefte moet snel en adequaat kunnen worden voorzien;



Over welke kennis moet een organisatie beschikken?

- organisaties binnen de gezondheidszorg Defensie is niet altijd duidelijk hoe hun rollen en taken in verhouding staan tot hun kennisfunctie op een bepaald kennisgebied: over welke kennis moet een organisatie beschikken en op welke niveau? Welke kennis/ervaring kan een organisatie ter beschikking stellen aan een andere en in welke situaties? Een andere vraag is hoe als organisatie om te gaan met de formele eigenaar versus een informele kennisdrager die ergens anders in de organisatie werkt;
- de communicatie via de lijn, die (te) vaak niet snel en niet voldoende effectief is voor het uitwisselen van kennis en ervaring. De lijn is te lang, iedere schakel levert extra vertraging en een eigen vertaalslag en/of

filter op. Door de vele lagen in de communicatie komt informatie of kennis uiteindelijk te laat en vervormd over. De urgentie van vragen vervaagt naarmate zij in de lijn naar boven gaan, vooral door andere prioriteiten en door andere belangen op verschillende niveaus in de organisatie. De uitwisseling van kennis en informatie is op deze manier bovendien vaak asymmetrisch. Management en beleidsmedewerkers kunnen zonder hoge drempel in de richting van de werkvloer bellen voor vragen. Andersom is het vaak moeilijk. Het gevolg daarvan is dat kennis en daarop gebaseerde beslissingen niet snel worden aangepast aan veranderende omstandigheden;

- versnippering van kennis, competentiestrijd en gebrek aan samenwerking tussen de verschillende onderdelen of tussen specialisten en medewerkers. Dit alles staat integratie in de weg. Er is behoefte aan centrale sturing en coördinatie;
- de langzame acceptatie van het feit dat het ontwikkelen van nieuwe dingen gepaard gaat met de mogelijkheid om te experimenteren en het leren van gemaakte fouten of voorkomende ongewenste situaties. De huidige cultuur laat niet zo veel ruimte voor experimenten en is meer gericht op het vermijden van ongewenste situaties dan op het leren daarmee om te gaan.

Tijdens de brainstormsessie is ook de gewenste situatie geschetst. Vanuit deze input zijn belangrijke punten voor verbetering te noemen.

Versterken van het sturen op kennis

Het versterken van een kennisfunctie kan niet zonder het proactief en structureel opbouwen, delen en toegankelijk maken van kennis. Dit is noodzakelijk om tijdig te kunnen inspelen op ontwikkelingen en om over de vereiste kennis te kunnen beschikken op het gewenste moment. Lange-termijndenken en een integrale aanpak van kennis is bovendien essentieel voor het op verantwoorde wijze optreden als werkgever. Daardoor is immers een goede balans te bereiken tussen enerzijds de hoge eisen aan de

inzetbaarheid van de militair en anderzijds het minimaliseren van de gezondheidsrisico's bij militaire beroepsuitoefening. Die risico's kunnen mogelijke negatieve gevolgen hebben voor de gezondheid op de langere termijn.



De kringloop begint met het mobiliseren van kennis

Verbeteren kenniskringloopproces

Het kenniskringloopproces begint met het mobiliseren en gebruiken van beschikbare kennis en ervaring voor de realisatie van bepaalde taken en doelstellingen. Dat kan kennis en ervaring zijn van individuele personen of expliciete kennis die in documenten is opgeslagen. Deze kennis wordt zo nodig verspreid, gecombineerd en uiteindelijk toegepast. Het uitvoeren van werkzaamheden brengt ervaring die weer kan leiden tot nieuwe kennis. Deze kennis moet worden geïntegreerd in bestaande kennis en toepasbaar worden gemaakt voor de gewenste doelgroepen. Even belangrijk is het deze kennis voor hergebruik op te slaan in documenten en op te nemen in de (kennis)collectie van de organisatie.

De kenniskringloop is een cyclisch proces. Op kleinschalig niveau is dat proces een natuurlijk onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden. Op niveaus die organisatieonderdelen overstijgen gaat dat proces over het algemeen niet vanzelf. Oorzaken daarvan liggen in de complexiteit van de organisatiestructuur en de omgeving en de variëteit van kennisdragers en hun posities in de organisatie. Ook bij de Gezondheids-

zorg Defensie is dat het geval. De verschillende organisaties doen kennis op en bewaren die. Deze organisaties vallen onder verschillende sturingslijnen. Door reorganisaties zijn oude kennisverbanden en mechanismen voor kennisuitwisseling vaak verbroken. Dat maakt het extra moeilijk om de kenniskringloop te organiseren. Tegelijkertijd is de afhankelijkheid van organisaties van elkaars kennis en ervaring toegenomen, onder meer door het verkleinen van staven, concentratie van beleid binnen de DMG en nieuwe klant-leveranciers-relaties. In deze situatie is initiatie, coördinatie en ondersteuning van de gewenste onderwerpen in de kenniskringloop die de organisatieonderdelen overstijgen onmisbaar.

Bovendien is een hogere effectiviteit van de kenniskringloop binnen de gezondheidszorg Defensie gewenst. De kenniskringloop moet beter op de kritische kennisgebieden en de actuele praktijkbehoeften aansluiten. De verbetering van het kenniskringloop proces vraagt bovendien om inspanningen op hieronder toegelichte specifieke terreinen.

Toegankelijkheid beschikbare kennis en ervaring

Om de beschikbare kennis en ervaring beter te kunnen benutten en om antwoord op vragen snel te kunnen krijgen moet duidelijk zijn

- wie weet wat;
- wie kan wat;
- wie doet wat;
- wie mag wat.

Dit inzicht is belangrijk, niet alleen op het niveau van organisaties. Kennis opgedaan op individueel niveau moet zoveel mogelijk toegankelijk zijn en bruikbaar op de plaats en op het tijdstip waarop dat van belang is voor het bedrijf. De kennis komt vaak door persoonlijk contact met kennisdragers die iemand verder kunnen helpen: 'Kennisdragers die als bakens fungeren worden vaak direct herkend en erkend door hun omgeving, omdat je er altijd terecht kunt voor vragen of voor het reflecteren over mogelijke oplossingen'.¹

Versterken besluitvormingproces

Uit de hiervoor beschreven knelpunten komt naar voren dat er een grote behoefte is aan het verbeteren van het besluitvormingproces om te kunnen anticiperen op snelgaande ontwikkelingen, de complexiteit van de omgeving en onzekerheden. Hoge prioriteit heeft hierbij het versnellen van het besluitvormingproces om tijdig te kunnen reageren op de veranderde omstandigheden met nieuwe kennis en ervaring. Daarnaast vraagt het verbeteren van de kwaliteit van besluiten – de keuze van de beste onder de gegeven omstandigheden – extra aandacht. Dit is mogelijk met meer 'investeringen' in de fases van het besluitvormingproces waarin beeld en oordeel vorm krijgen. Maar ook in de communicatie tussen kennis- en ervaringsdragers en besluitvormers en in de evaluatie van besluiten is winst te halen.

In de fase van beeldvorming is het belangrijk om feiten, trends, ervaringen, observaties, achtergrondinformatie en problematiek te verzamelen en toegankelijk te maken voor een brede groep van gebruikers. Daarnaast is het nodig een analyse van deze informatie en discussies rondom actuele onderwerpen uit te voeren, met het doel input te leveren voor de gewenste verbeteringen en vernieuwingen. In de huidige situatie vinden de activiteiten voor de beeldvorming rondom actuele onderwerpen niet structureel plaats.

In de fase waarin het besluitvormingproces tot een oordeel leidt dient te worden gekeken naar de voor- en nadelen en de consequenties van mogelijke oplossingen. Zoals het rapport van de Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid, *Kennis voor beleid – beleid voor kennis*, benadrukt is het in deze fase zeer belangrijk:

- gebruik te maken van uiteenlopende perspectieven en inzichten uit onafhankelijke kennisbronnen – en daartoe voldoende *countervailing*² kennis om zich heen te organiseren;
- zich te baseren op betrouwbare en gevalideerde kennis van bewezen kwaliteit – en daartoe eisen te stellen aan de openbaarheid van het gebruikte onderzoek;

¹ Annemieke J.M. Roobeek, *NetwerkLandschap. Een routeplanner voor transformaties naar netwerkgorganisaties* (Den Haag, Academic Service, 2006).

² Countervailing knowledge: kennis die verschillende perspectieven biedt, inclusief eventuele tegengeluiden.



*Deelnemers aan
de brainstormsessie
van het CEMG*

- op een transparante manier kennis in te zetten – met oog voor de onzekerheid waarmee kennis soms is omgeven – en daarover adequaat verantwoording af te leggen.³

Mensen maken analyses, overwegingen en keuzes vanuit eigen interesses voor bepaalde onderwerpen, eigen belangen en denk- of zienswijzen. Het (beter) gebruik maken van technieken die de denkprocessen en besluitvorming in groepen bevorderen kan een bijdrage leveren aan de kwaliteit van besluiten.

Een verbetering kan niet bestaan zonder analyse van de terugkoppelingen vanuit het implementatieproces en het zo nodig bijstellen van de beslissingen of de uitvoering daarvan. Om dit te kunnen realiseren moeten niet alleen de genomen besluiten en de achtergronden daarvan, maar ook het implementatieproces transparant zijn. Bij het zoeken naar oplossingen is het noodzakelijk te kijken hoe dat evaluatieproces beter in te bedden is binnen de Gezondheidszorg Defensie.

Verbeteren toegankelijkheid informatiebronnen/(kennis)collecties

De Gezondheidszorg Defensie verzamelt en bewaart informatie en kennis op verschillende plaatsen en gebruikt daarbij diverse media zoals intranet, databases, Wiki's, tijdschriften,

archieven, et cetera. Er is behoefte aan samenhang en harmonisatie van informatie bronnen. Naast de mogelijkheid om zelf informatie te kunnen zoeken is er behoefte aan het gebruik van een structureel aanbod van informatie. Aan de ene kant gaat het om de presentatie van informatie gericht op doelgroepen, bijvoorbeeld het aanbieden van informatie specifiek voor commandanten, medisch personeel of algemene medewerkers van Defensie. Aan de andere kant speelt het thematische aanbod van informatie, bijvoorbeeld de medische aspecten van voorbereiding op uitzendingen en preventie infectieziekten, een belangrijke rol. Met de omvang van de digitale informatie neemt ook het belang van een goede zoekmachine toe. In de fase van de denkprocessen waarin de beeldvorming plaatsvindt heeft zowel informatie met een formele als informele status (ervaringen, ideeën, observaties) een toegevoegde waarde. De wijze van het verzamelen en toegankelijk maken van dit soort informatie moet verder worden ontwikkeld.

Oplossingsrichtingen

Hoe kunnen we de gewenste situatie bereiken, rekening houdend met de bovengenoemde

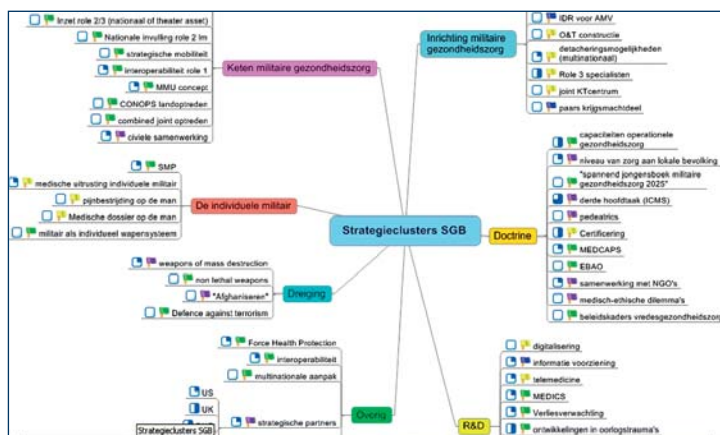
3 Kennis voor beleid – beleid voor kennis, AWT-advies 63 (Den Haag, AWT, 2005).

knelpunten en spanningsvelden? Welke gunstige randvoorwaarden zijn er nodig om de gewenste doelstellingen te realiseren?

Om antwoord op deze vragen te kunnen geven is het mogelijk terug te vallen op reeds beschikbare ervaringen binnen de Gezondheidszorg Defensie en andere organisaties. Het begin ligt bij het versterken van het sturen op kennis.

Versterken kennissturing op beleidsniveau

Het sturen op kennis houdt in: zorgen voor het proactief en structureel toepassen van



Waar dient de focus te liggen bij kennissturing?

maatregelen die tot duurzame beschikbaarheid, benaderbaarheid en bruikbaarheid van de noodzakelijke kennis kunnen leiden. Op beleidsniveau komen deze maatregelen voort uit inzicht in welke kennis⁴ een organisatie op korte en lange termijn nodig heeft om haar missie, taken en doelstellingen te kunnen realiseren binnen gestelde kaders. Het gaat er om te bepalen waar de focus dient te liggen bij het ontwikkelen, vergaren, vastleggen en verspreiden van kennis vanuit het organisatieperspectief als geheel. Hoe is dit inzicht te bereiken?

Zoals eerder gezegd vormt een gebrek aan expliciete visies hiervoor een belemmering. Tegelijkertijd is binnen de defensieorganisatie veel kennis en ervaring beschikbaar. Op verschillende plaatsen in de organisatie werken mensen die de problematiek goed kennen. Deze kennis en ervaring kunnen worden gebruikt voor de totstandkoming en de uitvoering van een kennisstrategie. Afgelopen jaar is ervaring opgedaan met het gebruik van zowel kleinschalige als grootschalige brainstormsessies om op korte termijn inzicht te kunnen krijgen in belangrijke kennisgebieden. Zo heeft de afdeling Strategisch Beleid kennisgebieden die komende jaren aandacht behoeven in kaart gebracht.

Op basis daarvan zijn in overleg met belanghebbenden vervolgstappen te definiëren om kennis en ervaring proactief te gaan vergaren, bestaande kennis en ervaring te bundelen en te verspreiden naar de relevante doelgroepen. Daartoe moet worden bepaald wie de spelers in de vastgestelde kennisdomeinen zijn en wie verantwoordelijk is voor het aansturen en ondersteunen van kennisprocessen. Een ander voorbeeld is de uitgebreide analyse van kennisstrategie die binnen DMO Zeesystemen is gedaan.⁵

Versterken kennissturing bij organisatieonderdelen

Terwijl het sturen op kennis op beleidsniveau meer is gefocust op het bundelen en het aansturen van activiteiten rondom bepaalde kennisgebieden, is het proces op het niveau van een organisatieonderdeel⁶ meer toegespitst op het borgen van de benodigde kennis via individuele medewerkers.

De volgende vragen komen hierbij op:

- welke kennis is noodzakelijk en gewenst voor het duurzame professionele optreden van een organisatieonderdeel?
- welke kennis is daadwerkelijk beschikbaar bij de medewerkers en op welk niveau?
- wat is er nodig om het gewenste spectrum en niveau van kennis te bereiken en bij te houden (onder meer bij functiewisseling)? Hoe is het leerproces te organiseren?

⁴ Uiteraard op een zeker abstractieniveau.

⁵ B. van der Ploeg, 'Kennismanagement DMO Zeesystemen', 2008. Artikel gepubliceerd op WIKI-kennismanagement: http://wiki.mindef.nl/wikidienst/wikis/kennismanagement/index.php/Kennismanagement_DMO_Zeesystemen

⁶ Dit is een unit met eigen taken en verantwoordelijkheden die beschikt over bedrijven, afdelingen, staven, centra et cetera.

Het antwoord op de eerste vraag is te achterhalen op basis van een analyse van de processen, producten, taken en verantwoordelijkheden van het organisatieonderdeel en de positionering daarvan binnen de relevante kennisdomeinen.

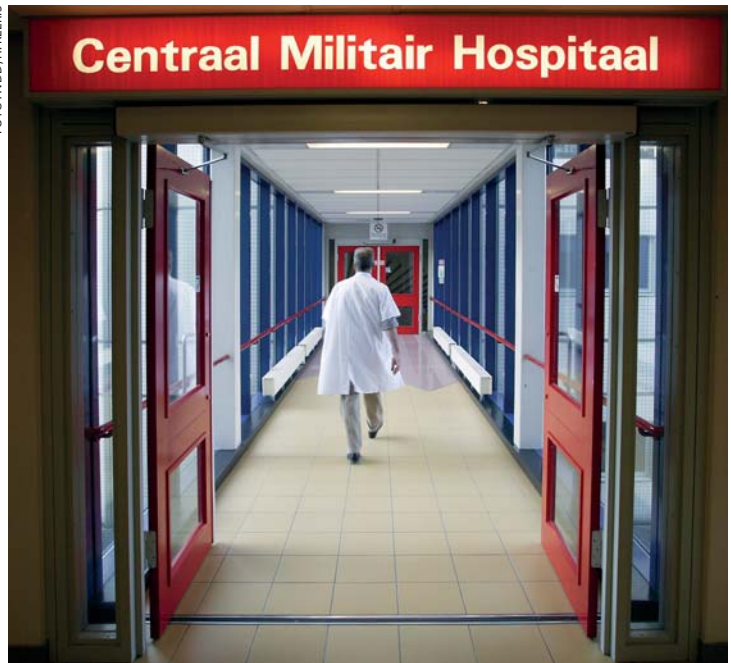
Het belang van duidelijke positionering

Duidelijke positionering van een organisatie binnen de kennisdomeinen stimuleert een leidinggevende om het sturen op kennis binnen de eigen organisatie te versterken. Tegelijkertijd levert dat extra winst op voor de afnemers van kennis. Een voorbeeld van een dergelijke benadering is te vinden bij het Commando Landstrijdkrachten (CLAS). Binnen het CLAS is de commandant van het Opleidings- en Trainingscommando (OTCO) aangewezen als kennismanager Landoptreden. Voor het OTCO zijn gebieden voor materiedeskundigheid gedefinieerd en binnen de kenniscentra belegd. Zij hebben hierdoor een zichtbare positie wat betreft de kennisfunctie. Echter iedere organisatie – en niet alleen een kenniscentrum – heeft een kennisfunctie die een bepaalde rol in het geheel proces speelt. Dit wordt onvoldoende erkend. Een voorbeeld hiervan is het IDGO, dat als een productiebedrijf van geneeskundige opleidingen te boek staat. Vanuit dit perspectief wordt het bedrijf gestuurd. Tegelijkertijd is het echter niet mogelijk om goede opleidingen – gericht op de Operationele Gezondheidszorg – te ontwikkelen en op een kwalitatief hoog niveau les te geven, zonder het opbouwen van degelijke kennis en deelname aan kennisnetwerken.

Een ander voorbeeld is het CMH, dat wordt gestuurd als zorginstelling. Maar het CMH beschikt naast specialistische kennis tevens over kennis en ervaring rond specifieke elementen van militaire gezondheidszorg, juist door de behandeling van militairen. Deze kennis en ervaring kunnen relevant zijn bij het verbeteren van trainingsprogramma's van militairen of bij het bevorderen van een gezond gedragspatroon.

Onvoldoende erkenning van de kennisfunctie, zo blijkt uit de voorbeelden, belemmert het sturen op kennis, zowel binnen de organisaties

FOTO AVDD, H. KEERIS



Gestuurd als zorginstelling: het Centraal Militair Hospitaal

als binnen de gezondheidszorg van Defensie als geheel.

Beschikbare kennis in kaart brengen

Om beschikbare kennis in kaart te brengen zijn verschillende technieken mogelijk.⁷ Binnen Defensie is ervaring opgebouwd met de organisatie van workshops, waarbij medewerkers zelf het niveau van de eigen kennis en ervaring kunnen aangeven. Het niveau loopt op van alleen theoretische kennis, het kunnen toepassen van kennis onder begeleiding en materiedeskundigheid naar expertniveau (binnen de eigen organisatie of binnen Defensie). Voordeel van een groepssessie is dat een deelnemer een terugkoppeling kan krijgen van zijn collega's en dat dankzij discussies een beter beeld ontstaat van de daadwerkelijk beschikbare kennis. Op basis van verzamelde gegevens is het mogelijk een kennismatrix op te stellen die het verschil tussen het gewenste en daadwerkelijke niveau van kennis inzichtelijk maakt.

⁷ W.J.G.P. Wagenaar en J.H.A. Blokker, *Knowledge Entities Relations Matrix Inquiry Tool (KERMIT)* (Den Haag, TNO, 200X); Mike van Holsteijn en Serena Scholte, *Leiding geven aan uw kenniskapitaal*: <http://www.managementsite.nl/>.

	BEGROTING										GVKKA	
	Naam	Naam	Naam	Naam	Naam	Naam	Naam	Naam	Naam	Naam	Naam	VACATURE
	Huidig	Gewenst	Huidig	Gewenst	Huidig	Gewenst	Huidig	Gewenst	Huidig	Gewenst	Huidig	Gewenst
Sub-kennisgebied/vaardigheid												
a) Defensieorganisatie (besturingsmodel nieuw evenwicht)	3	3	3	2	3	3	1	3	3	2	2	2
b) Specifieke organisatiekennis Do'n m.b.t. begrotingsbeleid	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2
c) Politiek bestuurlijke aangelegenheden	3	3	3	3	1	3	3	1	2	2	0	1
d) Relatie tussen Min. en 2e Kamer en risico-inschatting	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	0	1
e) Relatie ADDIAR met ABZ	4	4	1	3	3	2	3	2	2	2	2	1
	3,2	3,2	2	3,2	3	2	3	2,4	2	2	1,2	2
a) BPB/AVW-proces (DMP-proces)	2	2	4	1,5	2	3,5	2,5	2	3	1	1	3
b) Begrotingsproces Defensie coördineren/opstellen begr. producten/RVW	4	4	2	2,5	3	3,5	4,5	4	4	3	2	2
c) Toedelen beschikbare budgetten aan Do'n	3	4	2	2,5	2	3,5	3,5	4	4	3	2	2
d) Besturingsmodel (nieuw evenwicht)	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2
e) Planning en Controlcyclus	3	4	4	2,5	3,5	2,5	3	3	2	3	3	2
f) Blauwdruk Controlveld	3	4	2	2,5	2,5	2,5	2,5	2	3	2	2	3
g) Control (besturen, beheersen organisatie)	3	4	2	2,5	2,5	2,5	2,5	2	3	2	2	2
h) Administratieve Prestatie-indicatoren (ontwikkelen toetsingsinstrumenten)	1	4	1	4	1,5	1,5	3,5	2,5	2	2	3	1
i) Administratieve Organisatie (SDWAO)	3	4	1	2,5	3,5	2,5	2,5	2	3	1	1	3
j) Analyse maandrapportage/kasprognose	2	2	4	2,5	2,5	3,5	4	4	3	2	3	4
k) Begrotingsbeleid advisering/coördineren/ontwikkelen/implementeren	4	4	2	2,5	1,5	3,5	3,5	3	3	2	3	2
l) Informatie behoefte binnen Defensie	2	4	2	2,5	2,5	2,5	3	3	3	3	2	3
m) Eindrealisatie	2,8	3,9	1,9	3,9	1,9	3,5	2,5	2,5	3,5	2,9	4	2,5
	2,8	3,9	1,9	3,9	1,9	3,5	2,5	2,5	3,5	2,9	4	2,5
a) Inrichting, werking en beheer	1	1	1	1	3	4	3	1	1	1	1	1
b) Registreren Initialisatiegegevens BuBu	2	3	0	1	3	4	3	1	3	0	1	1
c) Registreren begrotingsbedragen	2	3	1	1	3	4	2	0	3	0	3	3
d) Realisatie en analyses BuBu	2	3	0	1	3	3	0	0	1	1	1	1
e) Rekeningbeheer	2	3	1	1	3	3	1	0	3	0	3	1
f) Verantwoording BuBu	2	3	0	1	3	3	0	0	3	0	3	3
g) Interfaces	0	1	0	1	2	3	0	0	3	0	1	2
h) Jaaroverboeking	2	3	1	1	2	3	0	0	3	0	3	3
	1,6	3,6	3	1	3,5	3,4	3,0	3	3,4	3,1	3,5	4

Een matrix toont het verschil tussen gewenste en aanwezige kennis

Planning gewenste acties

De afsluitende stap is de analyse van de *gaps* tussen de gewenste en de aanwezige kennis in relatie tot geprioriteerde kennisgebieden. Het resultaat moet antwoord geven op de vraag welke maatregelen genomen moeten worden om de gewenste kennis op het gewenste niveau en op het gewenste moment te kunnen gebruiken. Het verhogen van de materiedeskundigheid van personeel door hen op te leiden en te coachen kan een middel zijn. Hierbij kan het opstellen van een Persoonlijk Ontwikkelingsplan ondersteunend werken. Een andere mogelijkheid is het organiseren van seminars, intervisie-bijeenkomsten et cetera. Gemakkelijk uit te leggen kennis kan worden vastgelegd, bijvoorbeeld in protocollen of als antwoord op vaak gestelde vragen.

Het sturen op kennis heeft pas effect als dat proces cyclisch is. Eén van de mogelijkheden om dat te borgen is het koppelen van dit proces aan de bedrijfsvoering, zoals bijvoorbeeld aan het opstellen van het bedrijfsplan en opleidingsplan. Zo heeft het CEMG in het afgelopen jaar ervaring opgedaan met het in kaart brengen van benodigde kennis, het definiëren van

gewenste acties en kennisproducten en het borgen van de implementatie daarvan door het bedrijfsplan.⁸

Verbeteren kenniskringloop en besluitvormingsproces

Iedere organisatie-indeling en ieder besturingsmodel heeft eigen zwakke schakels in de natuurlijke uitwisseling van kennis en ervaring als gevolg van de bestaande structuur. De situatie is te verbeteren door een kennisinfrastructuur te ontwikkelen die deze 'zwakheden' in de organisatie kan compenseren.

Zoals eerder is geconstateerd, werkt het uitwisselen van kennis en ervaring niet goed via de lijn. Dit duurt te lang en informatie wordt vervormd. Bovendien loopt de uitwisseling van kennis en ervaring vanwege de beleids-, dienstverlenende of uitvoerende rollen die organisaties ten opzichte van elkaar moeten spelen niet vanzelf. Naarmate de staven kleiner zijn, zijn ze steeds afhankelijker van de kennis en ervaring van medewerkers, zowel binnen als buiten de organisatie. De staven beschikken niet (meer) over de capaciteit om tijdig op de snelgaande ontwikkelingen en de complexiteit van omgeving te kunnen anticiperen.

Het is mogelijk om zwakke schakels te versterken. Binnen Defensie bestaat al ervaring met het gebruiken van kennisnetwerken. De theorie beschouwt kennisnetwerken als min of meer gestructureerde samenwerkingsverbanden die wisselen van samenstelling, maar die een gemeenschappelijk doel hebben dat in belangrijke mate in het verlengde moet liggen van de organisatiedoelen. Netwerken werken veel meer op basis van wederzijds vertrouwen dan op grond van formeel gezag. Het Ressort Defensie Research and Development (DR&D) gebruikt kennisnetwerken om inzicht te krijgen in de behoefte aan onderzoek en om het gebruik van R&D producten te verbeteren.⁹

Een ander voorbeeld is het mobiliseren van een informeel kennisnetwerk door het CEMG. Aanleiding hiervoor was de behoefte aan input

8 H.A. Gerretsen, 'Het inbedden van een kennisstrategie in een Bedrijfsplan, 2008. Artikel gepubliceerd op Wiki gezondheidszorg Defensie: http://wiki.mindef.nl/wikidienst/wikis/gezondheidszorg_defensie/images/f/f8/Kennisstrategie_Gerretsen.pdf.

9 Beleidsnota Defensie R&D, 2006 en Kennisnetwerken. Link op intranet: http://intranet.mindef.nl/images/02%2E%20DR%26D%2020%20dec%202007_tcm4-267946.ppt#256,1.

voor het opzetten van wetenschappelijk onderzoek voor Defensie op het gebied van voeding in relatie tot gezondheid en prestatie. Er kwam een brainstormsessie voor medewerkers uit diverse geledingen binnen Defensie en TNO. Zo werden materie- en ervaringsdeskundigen uitgenodigd van DMG, HDP, CDS, DMO, Paresto, gezondheidswetenschappen, MIVD, TGTF en Diëtetiek van het CMH tot medewerkers van de operationele eenheden. Zij hadden allen functies die gerelateerd waren aan voeding, gezondheid en/of prestatie. In totaal zijn er meer dan tweehonderd ideeën naar voren gebracht die een kerngroep heeft vertaald naar de contour 'voeding, gezondheid & prestatie'. Via de DMG en het Human Factors & Medicine (HFM) kennisnetwerk is dat bij DR&D ingediend. De uitkomst maakte bovendien de 'witte vlekken' in bestaand beleid zichtbaar en was mede aanleiding te gaan werken aan een concept-beleidsvisie over voeding bij Defensie.

Om een gemeenschappelijk platform voor het uitwisselen van kennis en ervaring te bieden is in de Defensie-Wiki een 'subkennisnetwerk voeding' gemaakt. In deze omgeving kunnen de betrokkenen nieuws, rapportages, presentaties, literatuur en dossiers rondom actuele thema's plaatsen en lezen. Defensiebrede communicatie vindt plaats via de intranet-themapagina 'Voedselhygiëne en voedselveiligheid' en via de Wiki Gezondheidszorg Defensie, categorie Voeding.

Deze combinatie van het inzetten van een kennisnetwerk en het gebruik van een themapagina op het intranet en in de Wiki-omgeving kan tot aanzienlijke verbeteringen leiden in bovengenoemde problematiek. Bovendien ontstaat door de cocreatie van kennis en het meedenken in het besluitvormingsproces een groter draagvlak voor implementatie.

Bundelen observatie- en interpretatiekrachten via kennisnetwerken

Via een kennisnetwerk zijn de observatiekrachten en krachten bij de interpretatie van relevante informatie te bundelen. Omdat medewerkers van verschillende onderdelen van de defensieorganisatie – en zo nodig van buiten Defensie – aan de kennisnetwerken kunnen

deelnemen, kunnen ze de lopende ontwikkelingen of problemen op de hele breedte van het kennisterrein tijdig signaleren.

Concrete rollen van kennisnetwerken kunnen daarbij zijn het:

- signaleren en formuleren van actuele vragen/onderwerpen die aanleiding geven tot het proactief verzamelen van informatie, kennis en ervaring;
- verzamelen, interpreteren, vastleggen, delen en beschikbaar stellen van informatie, informatiebronnen, kennis en ervaring rondom actuele onderwerpen;
- formuleren van problematiek, zoeken naar mogelijke oplossingen, voorstellen doen ten behoeve van beleid, opleiding/training, operationele toepassing et cetera;
- organiseren van (discussie)bijeenkomsten en conferenties rondom actuele thema's ten behoeve van betere beeldvorming en oordeelvorming rondom actuele problematiek en het publiceren hierover;
- beantwoorden van vragen en het geven van onderbouwde keuzeopties ten behoeve van zowel beleid als van verschillende defensieorganisaties en medewerkers;
- deelnemen aan de vertaalslag van beleid voor relevante doelgroepen;
- zorgen voor het evalueren van de effecten van verbeteracties op relevante kennis-terreinen.

Motiverende kracht voor verbeteringen

'Uit onderzoek blijkt dat de stap van het signaleren, verzamelen en interpreteren van relevante informatie naar het werkelijke gebruik daarvan, erg moeilijk te maken is. In de cases waarin men erin slaagde de informatie en elkaars ervaringen om te zetten in concrete verbeteringen of vernieuwing, was er sprake van een urgent probleem. Het is in die gevallen duidelijk en voelbaar wie er belang heeft bij de oplossing' aldus deskundigen over kennis-

productiviteit.¹⁰ Het inschakelen van de kennisnetwerken in het beleids- en besluitvormingproces op verschillende niveaus maakt de kans om de gewenste verbeteringen te bereiken groter. Dit komt door de grotere verbondenheid van de deelnemers binnen de kennisnetwerken bij de urgentie van bepaalde problemen op de werkvloer. De deelnemers aan de kennisnetwerken functioneren op hun eigen (werk)terrein en ondervinden direct de gevolgen van niet opgeloste problemen.

Betere garantie advieskwaliteit

Zoals hiervoor beschreven opereert Defensie in een snel veranderende en complexe omgeving. Bij het zoeken naar antwoorden op de hierbij ontstane vragen wordt vaak van het persoonlijk netwerk gebruik gemaakt. De kwaliteit van de antwoorden is afhankelijk van de benaderde persoon. Het gebruik van het kennisnetwerk kan leiden tot een betere kwaliteit van de adviezen. Door de breedte van de in de kennisnetwerken vertegenwoordigde kennis is de lading van relevante kennisgebieden beter gedekt en kan beter worden gekeken naar alternatieven en nieuwe mogelijkheden. De mogelijkheid om via een kennisnetwerk ervaring en kennis uit te wisselen, onafhankelijk van de functie die mensen in een organisatie bekleden, kan het kennisverlies door de snelle functiewisseling verzachten. Dit lost echter het probleem niet op omdat er tijd nodig is – en motivatie – om zich in het kennisgebied te verdiepen.

ICT-ondersteuning kennisprocessen

Kennisnetwerken hebben een gemeenschappelijk platform nodig waar ze de beschikbare informatie, kennis en ervaring vast kunnen leggen en toegankelijk voor de belanghebbenden kunnen maken. Themapagina's op het intranet kunnen deze rol gedeeltelijk vervullen. Een

themapagina geeft een beschrijving van het kennisdomein en is een routebeschrijving naar beschikbare kennis. Dankzij publicatie op een themapagina van regelgeving en beleid, de protocollen, procedures, vastgestelde adviezen, de betrokken organisaties, vaakgestelde vragen en beschikbare informatiebronnen kunnen de gebruikers zich binnen dat domein snel oriënteren.

Voor informele uitwisseling van kennis en ervaring die de beeldvorming rondom actuele onderwerpen ondersteunt, is een ander instrument voor laagdrempelig publiceren nodig. Daarbij kan de Wiki-tool, die sinds 2008 binnen Defensie beschikbaar is, van dienst zijn. Zoals luitenant-kolonel D. Blaas schreef: 'Omdat een Wiki overal vanuit het netwerk is te benaderen, vergelijkbaar met het intranet binnen het defensienetwerk, zijn er geen barrières voor samenwerking over de grenzen van de organisatiedelen heen'.¹¹

Beter benutten individuele kennis

Dat de toegang tot kennisdragers de effectiviteit van werk aanzienlijk kan vergroten kunnen we leren uit de resultaten van onderzoek door de Delphi Groep. Zij constateerden dat 'up to 20 per cent of an employee's time is spent on re-discovering knowledge that was already present somewhere else in the organisation'.¹² De vragen die daarbij rijzen zijn hoe iemand de kennis vindt en wat de waarde daarvan is.

Kenniskaarten op Wiki

Een Wiki-tool maakt het mogelijk de beschikbare kennis en ervaring toegankelijk te maken in de vorm van kenniskaarten. In zulke kenniskaarten kan staan in welk organisatieonderdeel iemand werkt, welke rol hij/zij vervult (bijvoorbeeld als lid van een werkgroep), expertpanel of projectleider, wat de actuele onderwerpen zijn of waar hij/zij veel over weet. De kennisdragers kunnen deze kenniskaarten direct zelf invullen, aanpassen en onderhouden. Daardoor is er een grotere kans dat de inhoud actueel zal blijven. De door medewerkers zelf gepubliceerde (vakinhoudelijke) informatie ondersteunt niet alleen hun eigen werkzaamheden. De informatie heeft ook waarde voor de anderen die

10 Paul Keursten, Suzanne Verdonshot, Joseph Kessels en Kitty Kwakman, 'Welke factoren zijn bepalend voor kennisproductiviteit? Zestien concrete vernieuwingsprojecten onderzocht' in: Christiaan Stam, Arjan Evers en Pam Leenheers, *Kennisproductiviteit. Het effect van investeren in mensen, kennis en leren* (Amsterdam, Pearson Education, 2004),

11 D.J. Blaas, 'De toepasbaarheid van wiki's voor kennismanagement' in: *Militaire Spectator* (2008) (6) blz. 337-341.

12 Paul Iske en M.A.J. Boekhof, 'The Value of Knowledge Doesn't Exist' in: *Lecture Notes in Computer Science*, Vol. 2569 (Londen, Springer, 2002).

op zoek zijn naar kennis of naar inzicht in de lopende zaken.

Eén van de randvoorwaarden van het succes is het koppelen van het gebruik van kenniskaarten aan de kenniskringloopprocessen en kennisnetwerken. De eigenaren van de kenniskaart moeten ervaren dat ingevoerde informatie ergens voor dient.

Waarde van (individuele) kennis

Bij de bovengenoemde aanpak komt de vraag op wat de waarde is van dergelijke kennis? Het antwoord is afhankelijk van de definitie van het begrip kennis. Iske en Boekhof menen:

Knowledge is the combination of facts, experiences and perceptions that are being used to make a decision or to select an action by which a situation is changed into a more valuable situation. En uitgaande van deze definitie, Knowledge can only add value within a context, in particular in the decision-taking step and/or during the action selection. In other words, taking about knowledge is only relevant within a certain context.

De conclusie die we op basis van deze definitie kunnen trekken is:

*One should speak of the value of knowledge potential, rather than the value of knowledge. The value added is dependent on the identification of, the transfer to and the activation of knowledge in the various contexts where that knowledge is being used.*¹³

Volgens Iske en Boekhof ligt het grote voordeel van *PeopleFinder*-type systems – in het geval van de gezondheidszorg Defensie de zelfingevulde kenniskaarten – in de link die bestaat tussen individuele kennis en de context waar deze kennis is opgebouwd. Het contact met kennis/ervaring-dragers kan zorgen niet alleen voor de snellere zoektocht naar relevante informatie maar ook voor de vertaalslag van hun kennis en ervaring naar de nieuwe situatie waarmee een zoekster worstelt. Dat zijn belangrijke elementen die de fasen van beeld- en oordeelvorming van het besluitvormingsproces zowel



Functioneel profiel [bewerk]

Bedrijf: Coördinatiecentrum Expertise Militaire Gezondheidszorg (CEMG)
Cluster: Public Health & Epidemiologie
Functie: Senior adviseur
Rol:

- Beleidsondersteunend op de gebieden Public Health, Epidemiologie en Voedselhygiëne en voedselveiligheid
- Vertegenwoordiger NL in het NATO Expert Panel FHTVS (EP Food Hygiene Technology & Veterinary Services)
- Klankbordgroeplid Evaluatie Hygienecode voor zorginstellingen en Defensie
- Lid Interservice Werkgroep Voedselveiligheid (WW) en Interservice Coördinatiegroep Voedselveiligheid (ICV)
- Secretaris Subkennissenetwerk Voeding (HFM kennisnetwerk)
- Lid werkgroep Operationele catering (vz CDS)
- Contactpersoon KBBL microbiologisch laboratorium (uitbesteding van voedselmonsters)

Mijn onderwerpen: [bewerk]

- * Uitbesteding microbiologisch onderzoek
- * Microbiologische richtwaarden
- * Evaluatie Hygienecode voor zorginstellingen en Defensie
- * Interservice Werkgroep Voedselveiligheid
- * Operationele voedselveiligheid
- * Veterinaire Public Health
- * Interservice Coördinatiegroep Voedselveiligheid
- * Operationele catering
- * Catering beleid
- * Subkennissenetwerk Voeding
- * NATO Expert Panel FHTVS
- * Balkan onderzoek
- * Visie gezonde voeding

Kennisprofiel [bewerk]

Individuele kennis delen door het maken van een wiki

op individueel als organisatieniveau kunnen ondersteunen en kunnen leiden tot innovatieve ideeën. *PeopleFinder*-type systemen en *Question&Answer* systemen worden met succes door verschillende organisaties gebruikt. Eén van de voorbeelden daarvan is het GHIP Expert Panel voor *Good Healthcare Innovation Practice*.¹⁴

Ervaringsbagage beschikbaar stellen

Iemand hoeft niet tot een kennisnetwerk te horen om een nuttige bijdrage te leveren aan de verbetercyclus. Ervaringen in de vorm van tips, observaties, verhalen en casuïstiek geven een impuls aan analyse van een bestaande situatie en verbetering daarvan. Bovendien helpen ze nieuwe medewerkers zich sneller te oriënteren op onbekend terrein en fouten te vermijden. Structureel verzamelen, toegankelijk maken en zorgen voor het gebruik van zulke ervaringen vormt een uitdaging. Bijzondere betekenis heeft dat voor het terrein Operationele Gezondheidszorg, onder meer voor de verbetering van de cyclus *Lessons Learned*. Eén van de stappen in de oplossingsrichting is zorgen dat medewerkers de mogelijkheid krijgen om eigen ervaring direct vast te leggen

13 Paul Iske en M.A.J. Boekhof, *The Value of Knowledge Doesn't Exist*; Lecture Notes In Computer Science, Vol. 2569 (Londen, Springer, 2002).

14 Informatie op internet: www.ghip.nl.

en toegankelijk te maken. Bovendien is het proactieve, gerichte verzamelen van ervaringen rondom bepaalde onderwerpen, zoals nieuw medisch materieel dat in een uitzendgebied wordt gebruikt of de toepasbaarheid van (nieuwe) protocollen, heel belangrijk. Daarbij kan het Wiki-tool ondersteunend zijn. Daarnaast moeten de verantwoordelijkheden en de spelregels in het proces, vanaf het verzamelen van observaties en ervaringen tot het evalueren van de verbeteracties, worden vastgelegd. Regie en coördinatie van deze processen zijn factoren voor succes. De huidige structuur borgt dit niet.

Randvoorwaarden voor realisatie van oplossingen

Kennisfunctie beter inbedden in bedrijfsvoering

Hoewel het managen van kennis erkend is als onderdeel van de bedrijfsvoering en tevens opgenomen is in het Beleid Bedrijfsvoering Defensie 2006, zijn de concrete kennisprocessen, taken en rollen van organisaties nauwelijks expliciet beschreven. Het definiëren van kennisfuncties van organisaties en organisatieonderdelen en het in kaart brengen van kennisdomeinen waar deze kennisfuncties een rol spelen is een belangrijke randvoorwaarde voor realisatie van gewenste oplossingen. Bovendien is wederzijdse duidelijkheid over de aard van de relaties van organisaties ten opzichte van kennis een voorwaarde voor een goed lopend kenniskringloopproces. Het vastleggen van afspraken over de rollen en condities van samenwerking tussen de spelers, zo nodig in een convenant, zorgt voor het verbeteren van het kenniskringloopproces.

De noodzakelijke tijd en middelen voor kennisprocessen, onder meer voor het vergaren en delen van kennis, moeten zichtbaar zijn. Dat is bijvoorbeeld mogelijk in bedrijfsplannen en op individueel niveau (in daarvoor geplande tijd- of functiebeschrijvingen).

Organisatie kennisnetwerken

Informele contacten zijn cruciaal in de kennisfunctie van de organisatie, want zij fungeren

als katalysator voor andere vormen van kennisontwikkeling en kennisdeling.¹⁵ Tevens staan informele contacten vaak aan het begin van de ontwikkeling van kennisnetwerken. Kennisnetwerken kunnen zichtbare toegevoegde waarde voor de organisatie leveren als mensen deelnemen op basis van beschikbare kennis en interesse en niet op basis van formele vertegenwoordiging. Juist de combinatie van interesse in het onderwerp en een persoonlijk belang in de oplossing/verbetering is een krachtige. Om kennisnetwerken productief te maken is een kernteam nodig. Initiatief en ondersteuning bij het identificeren van actuele thema's, het organiseren van discussies en samenwerking rondom thema's, het publiceren op intranet, Wiki-pagina's en het opbouwen van kenniscollectie zijn de taken van een kernteam. Bovendien is een belangrijke rol van een kernteam het zorgen voor openheid, transparantie en het scheppen van vertrouwen. Slechts bij deze condities zijn kennis en ervaring te delen. Dat geldt in nog grotere mate voor de terreinen waar nog onvoldoende kennis en ervaring zijn, waar vaak fouten gemaakt (kunnen) worden en waar de oplossingen niet op de plank liggen.

Om effectief te kunnen zijn moeten kennisnetwerken een officiële status krijgen binnen de Gezondheidszorg Defensie, bijvoorbeeld via een beleidsnota met benoeming van kennisproducten die een kennisnetwerk zal opleveren. Tegelijkertijd is het belangrijk om deze werkzaamheden op een natuurlijke manier in te bedden in de dagelijkse stijl van werken. Andere ministeries, zoals VWS, V&W en VROM, hebben al positieve ervaring opgedaan met het gebruik van kennisnetwerken. Het delen van kennis kost tijd. Dat betekent dat er afspraken nodig zijn met de organisatieonderdelen waar de kennisdragers werken. Zulke afspraken maken het mogelijk om tijd te reserveren voor het bijdragen aan een kennisnetwerk en voor het delen/overdragen van kennis, ook buiten de eigen organisatie.

Begeleiding en coördinatie kenniskringloop

Omdat het kenniskringloopproces rond bepaalde thema's draait, dwars door de organisatie heen, is coördinatie en ondersteuning

¹⁵ Rob van der Spek en André Spijkervet, *Kennismanagement. Intelligent omgaan met kennis*; Publicaties/CIBIT, nr.1 (Utrecht, CIBIT Adviseurs/Opleiders, 2005).

onmisbaar. Deze rol ligt, ingevuld namens de DMG, bij het CEMG als Coördinatiecentrum Expertise Militaire Gezondheidszorg. Voor een hogere effectiviteit van de kenniskringloop moet het CEMG zorgen dat de kenniskringloop beter bij strategische en actuele onderwerpen en bij praktijkbehoeften aansluit. Daardoor zou meer uit kennis gehaald kunnen worden voor het vernieuwen/verbeteren van beleid, opleidingen, producten, diensten en toepassingen op de werkvloer.

Deze taken kunnen uitgevoerd worden indien zowel binnen de DMG als binnen de bedrijven van de BGGZ en OPCO's kenniscoördinatoren aangewezen worden voor coördinatie en afstemming van activiteiten. Bovendien is deelname van het CEMG – vanuit zijn ondersteunende taken – aan de kernteams van kennisnetwerken gewenst. HDP en DMG hebben vanuit hun sturende rol voor de volle breedte van de beleidsverantwoordelijkheid binnen de Gezondheidszorg Defensie altijd inhoudelijk de regie of een monitorrol in de kenniskringloop (als materiedeskundigheid ergens anders in de organisatie ligt).

Communicatie en transparantie

Door complexiteit van het terrein en versnippering van kennis en ervaring is de rol van communicatie in het versterken van de kennisfunctie binnen Gezondheidszorg Defensie bijzonder. Er is behoefte aan een integrale nieuwsbrief die over lopende ontwikkelingen en nieuwe publicaties informeert. Bovendien is communicatie over ontwikkelingen en actuele onderwerpen binnen vakinhoudelijke terreinen zeer belangrijk. Dit is te realiseren met kennisnetwerken.

Uit onderzoeken naar organisaties blijkt dat gebrekkige communicatie vaak de bron is van mislukt beleid en projecten. 'Eén van de oorzaken van discrepanties tussen en misverstanden over gewenst en feitelijk organisatiegedrag is dat de beelden die mensen over hun organisatie hebben en de betekenissen die ze geven aan regels, inzichten en principes altijd incompleet en niet zelden verschillend zijn', is de conclusie van één van die onderzoeken.¹⁶ Willen we dat genomen beslissingen en beleid tot het gewenste gedrag leiden, dan is investeren in de

onderlinge interactieprocessen daarover nodig. Zulke interactieprocessen creëren gezamenlijke betekenissen met uitvoerders, die tot gewenste implementatie leiden of zo nodig tot aanpassingen. Daarnaast speelt de terugkoppeling over de status van verbeteracties naar aanleiding van *lessons identified* een grote rol. Meerdere keren is geconstateerd dat mensen alleen gemotiveerd worden verder te investeren in het delen van (eigen) kennis en ervaring als zij de resultaten van een eigen bijdrage kunnen zien.

Het is wenselijk om de resultaten van inspanningen rond het versterken van de kennisfunctie te kunnen zien. Het is vaak moeilijk om de effectiviteit daarvan in harde cijfers uit te drukken. Met behulp van interviews, tevredenheidsonderzoeken, het verzamelen van verhalen over successen of mislukkingen en communicatie daarover kan een beeld ontstaan over de effectiviteit van ondergenomen acties. Eén van de meest voorkomende vormen van het overdragen van kennis en ervaring is het vertellen van verhalen. Het verzamelen, bewerken en/of schrijven van verhalen met 'leerstof' voor bepaalde doelgroepen, over beschikbare kennis en actuele ontwikkelingen binnen organisaties, over *Learning History*¹⁷ leidt tot betere toepasbaarheid en vindbaarheid van kennis en ervaring.

Ondersteuning door het management

De onderzoekers Van der Spek, Kleijns en Kruizinga wijzen op het belang van ondersteuning door managers en zeggen dat de gewenste effecten niet te realiseren zijn 'indien leidinggevenden van vestigingen of andersoortige bedrijfsonderdelen het belang niet inzien van dwarsverbanden en dit passief of zelfs actief dwarsbomen'. Zij concluderen: 'Het vergt sterk management aan de top om dit te doorbreken, management dat in staat is het langere termijn collectieve denken in de organisatie te verbinden met locale autonomie en resultaten die meer op korte termijn gerealiseerd moeten

16 A.F.M. Wierdsma en J. Swieringa, *Lerend organiseren* (Groningen, Wolters Noordhoff, 2002).

17 Bijvoorbeeld drieënehalf jaar ervaring met kennistransfer in 'Een Learning History van X-S2 Kennisnetwerk Sociaal Beleid "100% magenta"', Ben Römgens, Jan Schuurman, Thijs Torremans, 2005.

worden. Overtuiging en overtuigingskracht in het topmanagement is daarom een belangrijke succesfactor¹⁸.

Cultuur en gedrag

We kunnen slechts spreken over het duurzaam versterken van de kennisfunctie als het mobiliseren en het delen van kennis, het leren en het integreren van geleerde dingen zich in het gedrag van de medewerkers en managers manifesteren. Binnen Defensie is iedereen gewend om in termen van functies, rangen en eigen organisatie te denken. Willen we de kennisfunctie versterken dan moet het gewenste gedrag gestimuleerd en aangeleerd worden. Dit kan door het aanreiken van bouwstenen voor het bewust omgaan met kennis in de militaire opleiding en training. Op korte termijn zou naast het toepassen van belonings- en waarderingssystemen het gebruik van de (nieuwe) werkwijze en (denk)technieken de motivatie tot het delen van kennis en de productiviteit van samenwerking kunnen vergroten. Naast het gebruik van brainstormsessies hebben verschillende organisaties positieve ervaring opgebouwd met andere technieken, zoals Successen Workshops (ministerie van Financiën), Intervisie als instrument voor teamgericht werken (Arbeidsinspectie), Group Decision Room (ministerie van Justitie) en Technology Roadmapping (TNO en DR&D).

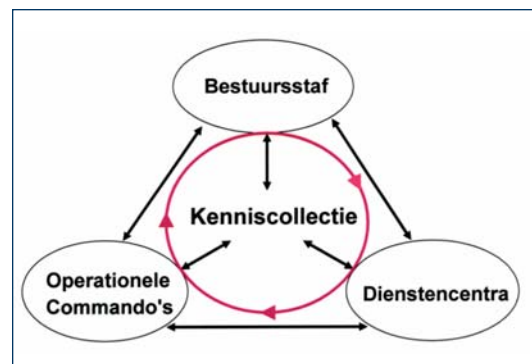
ICT-ondersteuning

Ten slotte beschikt niet iedereen op het terrein van Militaire Gezondheidszorg over toegang tot intranet en Wiki. Er is daarom behoefte aan een beveiligd informatieplatform op het internet.

Conclusie

Versterking van de kennisfunctie binnen de gezondheidszorg Defensie is gebaseerd op het uitgangspunt dat kennis in alle organisaties aanwezig is en dat iedere medewerker over bepaalde kennis en ervaring beschikt. Om deze

kennis beter te kunnen benutten is het nodig de kennisfunctie van organisaties en organisatieonderdelen expliciet te maken en kennisprocessen beter in te bedden in de bedrijfsvoering. Individuele medewerkers moeten de mogelijkheid krijgen om eigen kennis en ervaringsbagage beschikbaar te stellen, ook buiten hun eigen organisatie. Een structurele benadering van individuele kennis kan het opzetten van kennisnetwerken zijn. Kennisnetwerken zijn belangrijke elementen van de kennisinfrastructuur van de organisatie, want ze compenseren zwakke schakels in de uitwisseling van kennis en ervaring in de organisatie. Materie- en ervaringdeskundigen kunnen in kennisnetwerken effectief bijdragen aan het signaleren van ontwikkelingen en problematiek, het proactief opbouwen van kennis, de cocreatie van oplossingen en evaluatie van implementaties.



Besturingsmodel Defensie, inclusief kenniskringloop

Omdat het kenniskringloopproces rondom bepaalde thema's loopt, dwars door de organisatie heen, istoördinatie en ondersteuning van het kenniskringloopproces nodig. Deze rol vervult het Coördinatiecentrum Expertise Militaire Gezondheidszorg namens de DMG. Voor een hogere effectiviteit van de kennisfunctie isthet noodzakelijk dat sturing op kennis, zowel op beleidsniveau als bij de organisatieonderdelen, beter geborgd worden. Daarnaast isthet noodzaak de kenniskringloop te koppelen aan strategische en actuele onderwerpen. ■

18 Rob van der Spek, Annelies Kleijns en Eelco Kruizinga, *Zwakke verbanden in organisaties compenseren met kennismanagement* (White paper DNV-CIBIT, gepubliceerd in reader masterclass kennismanagement voor de Bestuursstaf ministerie van Defensie, 2005).

Militaire gezinnen en uitzending (II)

Betrokken ouders, bezorgde ouders

Dit is het eerste Nederlandse artikel waarin ouders van uitgezonden militairen centraal staan. Er is onderzoek gedaan naar ouders wier kind betrokken was bij een uitzending naar Bosnië-Herzegowina of Uruzgan. Ouders zijn zeer betrokken bij hun kinderen. Ze zijn ook bezorgd, zeker wanneer ze de uitzending als gevaarlijk en risicovol beschouwen. Ouders van militairen die naar Afghanistan zijn uitgezonden, zijn zeer actief bij thuisfrontactiviteiten. Ouders willen in eerste instantie steun van naasten. De behoefte aan professionele steun vanuit Defensie neemt toe naarmate de uitzending als gevaarlijker wordt ervaren.

Dr. R. Moelker, M. Andres MSc*

Ze gaan met roze bril op naar speeltuin Uruzgan

Zeven januari 2006. Aan de vooravond van het moment waarop de Tweede Kamer na stevige debatten instemt met het besluit tot uitzending naar Uruzgan beginnen volgens de bovenstaande geciteerde kop uit het *NRC-Handelsblad* de moeders van militairen zich zorgen te maken. Volgens de krant staat Jolanda Klooster wekelijks op de Dam te protesteren tegen de aanstaande uitzending met een bord 'moeders tegen uitzending naar Uruzgan'.

Enkele maanden later, op 16 juni 2006, kopte dezelfde krant 'Thuisfront Uruzgan zet zich schrap'. In het artikel stond de laatste thuisfrontdag voor uitzending centraal. Er werd op deze dag gesproken over de 'handleiding nabestaanden', maar ook gaf het thuisfront uiting aan zijn scepsis ten opzichte van de missie: 'We zitten met 1400 man in een provincie ter grootte van Nederland'.

Voor veel ouders was het volgens het krantenbericht de eerste keer dat hun kind uitgezonden werd, en men kan zich de ongerustheid dan

ook zeer goed voorstellen. Bij Canadese ouders werd die ongerustheid nog veel pregnanter gevoeld omdat deze in Kandahar al veel doden te betreuren hadden. Een grote groep Canadese ouders weet hoe het is om een kind te verliezen. Zij stelden dan ook: 'Onze gesneuvelde zonen moeten niet stiekem teruggebracht worden'.¹

Stem van het thuisfront

Er was iets opmerkelijks aan de hand. Voor het eerst deed de mening van ouders over uitzending ertoe in de Nederlandse media. Jawel, de militairen in Uruzgan zijn door het weekblad *Elsevier* uitgeroepen tot Nederlander van het jaar 2006, maar het thuisfront heeft die eretitel voor een groot gedeelte mee helpen verdienen. Het thuisfront, ouders en partners, was vaak te zien op de buis. En nog vaker waren zij de geïnterviewden in kranten, tijdschriften en glossy's. De opmerkelijke verandering was ook zichtbaar op de zogeheten thuisfrontinformatiedagen, die druk werden bezocht door ouders, partners, familie en vrienden.

De onderzoekers werden zich voor het eerst bewust van het toegenomen belang van ouders toen zij in 2006 thuisfrontcomités en thuis-

* René Moelker is universitair hoofddocent krijgsmacht en omgeving, Manon Andres is als onderzoeker verbonden aan de Nederlandse Defensie Academie. Het eerste deel van de reeks Militaire gezinnen en uitzending is verschenen in *Militaire Spectator* 9-2008.

1 *NRC-Handelsblad*, 1 augustus 2006.



Task Force Uruzgan. De houding en steun van de ouders ten opzichte van de huidige missies is relevant voor Defensie. Hun stem wordt steeds luider gehoord in de media

FOTO AVDD, R. FRIGGE

frontafdelingen in het land bezochten om zich een beeld te vormen over de organisatie van de thuisfrontzorg.

Ouders in de thuisfrontzorg

In 1995 en de jaren vlak daarna waren het de partners van militairen die het initiatief namen in de vrijwilligersorganisaties. Dat deden zij op welhaast militante wijze.² Het activisme van midden jaren 90, waarbij partners zelf organisaties oprichtten en ook regelmatig kritiek uitten op de legerleiding, leidde er bij de defensie-organisatie toe om beleid te ontwikkelen en formele thuisfrontcomités op te richten die de activiteiten van de vrijwilligers kanaliseerden binnen thuisfrontafdelingen.

Vandaag de dag worden de thuisfrontafdelingen voornamelijk bemenst door ouders! Het is eerder regel dan uitzondering dat de ouders de nieuwsbrieven maken, postpakketten verzorgen, bijeenkomsten op het vliegveld regelen, enzovoort. Partners komen natuurlijk naar de vliegvelden om afscheid te nemen en bezoeken midtermdagen, informatiedagen en dergelijke (voornamelijk om extra informatie te verkrijgen), maar het zijn de ouders die de activiteiten

van de thuisfrontafdelingen dragen en uitvoeren. Wellicht hebben deze ouders meer tijd ter beschikking voor vrijwilligerswerk dan de huidige tweeverdieners, of is hun participatie zo groot omdat ze zich zorgen maken over het risico van de uitzendingen naar Afghanistan.

In 2006 interviewden wij de voorzitter van één van de thuisfrontafdelingen. Opmerkelijk was dat deze vader, een kleine zelfstandige in de bouwsector, vrij nam om deze vrijwilligersactiviteiten op zich te nemen. Als eigen baas kon hij zich dat veroorloven, maar hij deed het niet *pro deo*. Zijn beloning bestond enerzijds uit de informatie die hij op deze wijze uit de eerste hand kon verkrijgen. En anderzijds kon hij uitdrukking geven aan zijn betrokkenheid bij de uitzending van zijn zoon door actief te participeren in de thuisfrontafdeling van het Korps Mariniers.

Hij was dat ook wel gewend, in het dagelijks leven was hij ook zeer actief in de lokale voetbalclub, en datzelfde wij-gevoel van een voetbalclub ervoer hij op grotere schaal bij de uitzending en de thuisfrontafdeling. Volgens deze voorzitter was het belangrijk dat mensen zich voor een goede zaak inzetten; hij sprak zelfs over een 'oranje-gevoel'. Zijn zoon was één van de spelers, en hij kon daaraan bijdragen door hem toe te juichen, uit te zwaaien en de uitzending te ondersteunen.

Ouders zijn betrokken en bezorgd. Bovendien zijn ze 'mediapersonen' geworden die in staat zijn om op de voorpagina's en op de televisie hun adhesie of aversie, steun of verzet, een stem te geven. In dit opzicht zijn de tijden veranderd en verdient dit zeer specifieke deel van het thuisfront speciale aandacht. Als onderzoekers waren wij ons dat in eerste instantie niet bewust, maar later besloten wij om ook de ouders een speerpunt te maken in het thuisfrontonderzoek.

De vragen die richting geven aan het onderzoek, zijn enerzijds gericht op de betrokkenheid van ouders en anderzijds de zorgen van ouders. Alvorens verslag te doen van het onderzoek kijken we naar ervaringen in het buitenland. In opeenvolgende paragrafen komen

² In een eerste publicatie met betrekking tot thuisfrontzorg vanuit het NLDA-onderzoeksteam werd dit al beschreven: zie R. Moelker en G.A.A. Cloin - Gezinnen bij uitzending. in: *In-, Door- en Uitstroom van personeel*, 6 (1996), 43-60.

daarna de onderzoeksopzet en de bevindingen aan de orde. Een waarschuwing van tevoren is wel op zijn plaats: in het korte bestek van dit artikel kan geen volledig verslag gedaan worden. Het artikel sluit af met een conclusie.

Internationaal onderzoek naar ouders

Het zal u niet verbazen dat de literatuurlijst betreffende onderzoek naar ouders van uitgezonden militairen kort is. Er bestaat een overzichtsstudie van een team onder leiding van de befaamde sociologe Mady Segal met de veelzeggende titel *What We Know About Army Families*.³ Deze studie geeft een voortreffelijk overzicht van de bestaande kennis, maar maakt ook pijnlijk duidelijk dat er veel meer bekend is over 'kinderen van militairen' dan over ouders van uitgezonden militairen.

De enige studie naar ouders die bij de onderzoekers bekend is, is van de hand van onze zuiderburen Sophie Delvaux en Patrick Moreau, die in 2008 onder supervisie van professor Philippe Manigart van de Koninklijke Militaire School een verkennende studie hebben afgerond naar psychosociale steun in België.⁴

De resultaten bieden inzichten die voor Nederland zeker ook een rol spelen omdat in dit onderzoek de psychosociale noden van zowel partners als ouders met elkaar vergeleken worden. Het blijkt dat ouders zich wel degelijk zorgen maken over hun uitgezonden kind(eren), maar bij partners is de intensiteit waarmee de zorgen gevoeld worden veel groter. 12 Procent (25 personen) van de Vlaamse respondenten geeft aan een slechte ervaring met de uitzending te hebben gehad. 60 Procent kon het gemis van de militair goed hanteren. 19 van de 25 mensen met een slechte ervaring waren partners, en 6 van de 25 waren ouders.

Een vergelijkbaar resultaat is te zien bij de Waalse respondenten. 35 (23 Procent) van de Waalse familieleden heeft het gemis van de militair als zeer ernstig aangemerkt. Onder deze Francofonen bevonden zich 24 partners en 11 ouders. Voor de gehele groep Walen geldt dat 48 procent het gemis van de militair goed

doorstaan heeft. Dit percentage wijkt negatief af van de al eerder genoemde 60 procent Vlaamse respondenten voor wie de uitzending een goede ervaring was geweest. Het verschil wordt veroorzaakt door de samenstelling van de groepen (namelijk: meer ouders in de Vlaamse groep).

Een interessante *lesson learned* is dat de beleving van een uitzending bij ouders afwijkt van die van de partners. Hierna zullen wij dat beeld



Midtermdagen voor het thuisfront van SFIR, 2004

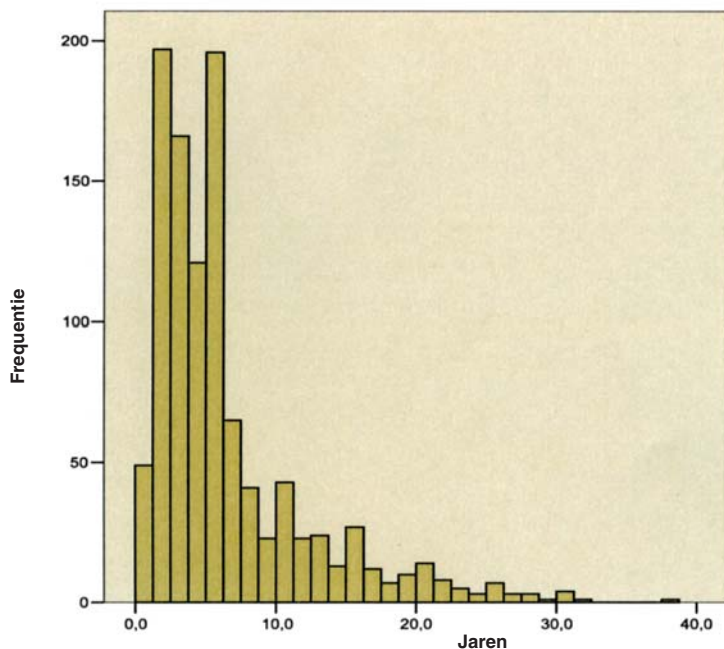
van die beleving nauwkeuriger schetsen aan de hand van het onderzoek bij Nederlandse ouders.

Nederlands onderzoek

In 2007 besloot het onderzoeksteam om aansluitend op het grootschalige onderzoek naar partners, waarover in de *Militaire Spectator* van september gerapporteerd werd, aanvullend onderzoek te doen naar ouders. In totaal zijn 2000 vragenlijsten verstuurd, waarvan er 1095 geretourneerd werden. Deze respons van 55 procent is vergeleken met civiel onderzoek

3 B. Booth, M.W. Segal, D.B. Bell et al. *What We Know About Army Families*. Plaats onbekend, Caliber, 2007, elektronisch beschikbaar: www.army.mil/fmwrc/documents/research/whatwewknow2007.pdf (bezocht op 1 maart 2008).

4 S. Delveaux, S. et P. Moreau - *Soutien psychosocial des proches du personnel participant à des opérations (gestion des crises, aides humanitaires) 2007-2008*, Forthcoming, Gent/Luik, 2008.



Figuur 1: Hoe lang is uw zoon of dochter in dienst van Defensie?

bijzonder hoog. Deze hoge respons is wel verklaarbaar: dit was immers de eerste keer in Nederland dat naar de mening, het welbevinden en de ervaringen van de ouders werd gevraagd.

Vragenlijst

De vragenlijst is ongeveer een maand na uitzending toegezonden aan ouders die betrokken waren bij de missies EUFOR 4 en EUFOR 5 (Bosnië-Herzegovina) en ISAF/TFU 1 en ISAF/TFU 2 (Uruzgan). De onderzoekers besloten om de groep die was betrokken bij de uitzending *Operation Enduring Freedom* (OEF) niet te onderzoeken, vanwege de speciale karakteristieken van deze operatie en de militairen die hierbij ingezet werden. Het tijdstip waarop de vragenlijst afgenomen werd, impliceert dat de ouders pas achteraf naar hun ervaringen gevraagd werd. Dit verschilt van het onderzoek naar de partners waarover in de eerder genoemde uitgave van de *Militaire Spectator* werd gerapporteerd, aangezien zij op drie tijdstippen werden ondervraagd: vóór, tijdens en na de uitzending.

Respondenten

Van de respondenten was 39 procent man en 61 procent vrouw. De jongste ouder was 37 jaar en de oudste 84. De gemiddelde leeftijd van de ouders was 54 jaar. 81 Procent van de ouders is gehuwd, 5 procent woont samen, 3 procent heeft wel een partner maar woont niet samen, en circa 12 procent is alleenstaand.⁵ Het uitgezonden kind was in 95 procent van de gevallen een zoon en in 5 procent een dochter. Gemiddeld waren de zonen één jaar ouder dan de dochters, respectievelijk 25,5 versus 24,4 jaar.

In 50 procent van de gevallen woont het kind dus nog thuis. Voor het demografische profiel van de gezinnen is ook de vraag hoelang de zoon of dochter in dienst is van Defensie zeer relevant. Uit figuur 1 valt af te lezen dat de dienstervaring scheef verdeeld is. Volgens de ouders hebben de zonen en dochters een gemiddelde ervaringsopbouw van 6,4 jaar, maar tegelijkertijd valt op dat de ervaringsverdeling bijzonder scheef is. Een kleine groep van zeer ervaren beroepsmilitairen trekt het gemiddelde omhoog. Slechts 40 procent van de manschappen heeft meer dan vijf jaren dienstervaring. En 17 procent van het personeel heeft meer dan tien jaar ervaring.

Op de vraag ‘welke rang heeft uw zoon of dochter?’ rapporteerden de ouders dat 68 procent de rang van soldaat of korporaal bekleedt. 16 Procent van de militairen is sergeant. 4 Procent is sergeant-majoor of adjudant. Subalterne officieren maken 9 procent uit van de rangen. 2 Procent bevindt zich in de rang van majoor of hoger.

Voor 56 procent van de kinderen was het de eerste keer dat zij uitgezonden werden. 24 Procent is voor de tweede keer op uitzending en 20 procent is drie of meer keren uitgezonden.

De missies

ISAF/TFU en EUFOR zijn zeer verschillende missies. EUFOR is een voortzetting van IFOR en SFOR in het post-conflictgebied Bosnië. De troepensterkte is gereduceerd en de militaire aanwezigheid is voornamelijk noodzakelijk als een symbolisch teken van betrok-

5 De percentages tellen niet op tot 100 vanwege afronding.

kenheid van de internationale gemeenschap. Geweld zou makkelijk kunnen opslaan wanneer de internationale gemeenschap zich geheel zou terugtrekken. De huidige spanningen tussen Servië en Kosovo en de zeer moeizame wederopbouw in het multi-etnische Bosnië zijn daar een bewijs van.

Zuidelijk Afghanistan is bepaald geen post-conflictgebied. Explosies van geweld doen zich dagelijks voor. De regio Uruzgan is het strijdtoneel waar opstandige groeperingen het de lokale overheid en de Nederlandse strijdkrachten bijzonder moeilijk maken. De Nederlanders steunen immers de regering Karzai in het gewapend conflict met de opstandelingen.⁶ De onrust is na ISAF/TFU 1 en ISAF/TFU 2 alleen maar toegenomen, zodat er nog slechts een allereerste begin is gemaakt met de wederopbouw.

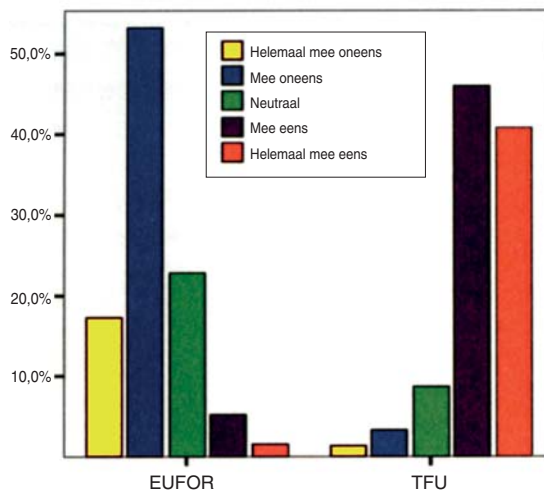
19 Procent van de kinderen van de onder-vraagde ouders participeerden in EUFOR. 77 Procent van de uitgezonden militairen was ingezet in Afghanistan en 4 procent nam deel aan overige uitzendingen. Tijdens de informatiedagen kregen de ouders uitleg over doelstelling, mandaat en missiegebied. In de zomermaanden van 2006 werd de missie in Afghanistan verkocht als zijnde een wederopbouwmissie, maar tegelijkertijd werd een realistisch beeld geschetst van de gevaren.

Ouders stelden gedurende deze bijeenkomsten constructief kritische vragen vanuit een enigszins sceptische houding. Ze begrepen heel goed dat Uruzgan een heel ander soort missie zou zijn dan de uitzendingen naar Bosnië. Ze maakten een inschatting van de kans dat Nederlandse militairen echt aan wederopbouw zouden toekomen:

Ik ben ondanks dat het vooraf duidelijk was dat het gevaarlijk is, erg geschrokken van de mate van geweld waaraan zij werden blootgesteld.

De ene missie wordt aanzienlijk riskanter ingeschat dan de andere. 70 Procent van de ouders beschouwde de uitzending naar Bosnië niet als

gevaarlijk of risicovol. 87 Procent van de ouders wiens kind naar Uruzgan werd uitgezonden was het (helemaal) eens met de stelling *Ik beschouwde deze uitzending als zeer gevaarlijk en risicovol* (zie figuur 2).



Figuur 2: 'Ik beschouwde deze uitzending als zeer gevaarlijk en risicovol'

Opvallend is dat naarmate de missie als gevaarlijker wordt ingeschat, de ouders een gunstigere beoordeling geven van de mate waarop de militairen zijn voorbereid op hun taak. Bij de EUFOR-missie is 77 procent van de ouders ervan overtuigd dat hun kind goed voorbereid is. Bij ISAF/TFU stijgt dit percentage naar 86 procent! Men mag veronderstellen dat militairen zich voor elke missie goed voorbereiden, dus dit verschil in percentages wordt zeer waarschijnlijk verklaard door een psychologisch compensatiemechanisme dat bekend is uit de *Terror Management Theory*.⁷ Deze theorie voorspelt dat wanneer een missie gevaarlijker is, het thuisfront graag wil geloven dat hun militair daarop beter voorbereid is.

Betrokkenheid van ouders

Het was voor beide kanten een hele belevenis. Ik was en ben heel erg trots op hem

6 P. Ducheine – *Krijgsmacht, geweldsgebruik en terreurbestrijding*. Wolf, Nijmegen, 2008, p. 531.

7 T. Pyszczynski, S. Solomon, J. Greenberg, - *In the wake of 9/11; The Psychology of Terror*. APA Press, Washington DC, 2003.

Ouders zijn heel betrokken bij hun uitgezonden kind. Dat is ook begrijpelijk, want hoe oud en volwassen het kind ook is, ouders willen altijd het beste voor hun kind. Een uitzending is dan ook een goede gelegenheid om de betrokkenheid in daad en woord te demonstreren zodat de ouder-kindrelatie versterkt kan worden en het kind moreel ondersteund wordt. Ook al zijn ouders het niet altijd eens met de levenskeuzen van hun kind, ze zijn toch altijd trots.

Ouders van de missies ISAF/TFU en EUFOR verschillen weinig van elkaar in de manier waarop zij betrokken zijn bij hun zoon of dochter. Ze rapporteren een sterk gevoel van saamhorigheid en ervaren grote betrokkenheid en verbondenheid. De uitzending heeft voor 42 procent van de ouders de band met hun kind versterkt. Een vader merkt op dat hij:

Als ex-militair met twee keer uitzendervaring een sterkere band en een beter begrip voor elkaar heeft gekregen.

Een andere ouder zegt:

Een spannende tijd als een uitzending met elkaar doorkomen geeft verdieping. Onder andere in de relatie met onze zoon en zijn vriendin, en dat is waardevol.

16 Procent van de ouders was het overigens niet eens met de stelling dat de uitzending de relatie versterkt heeft, wat zeer waarschijnlijk verklaard moet worden uit het feit dat de relatie al sterk was. 72 Procent van de ouders geeft namelijk aan dat de relatie niet veranderd is.

De betrokkenheid van de ouders is hoog, maar de participatie aan activiteiten van het thuisfront wordt toch vooral verklaard door de beleving van het risico van een missie. Doordat ISAF/TFU als een gevaarlijke missie wordt ervaren, is het bezoek van de ouders aan de thuisfrontinformatiedagen significant hoger dan bij EUFOR (79 versus 64 procent). Ook significant hoger is de deelname van de ISAF/TFU-ouders aan midtermdagen en contactdagen. 67 Procent

Tabel 1: Vormen van betrokkenheid van ouders bij hun kind (in percentages)

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet oneens/niet eens	Mee eens	Helemaal mee eens	T	N
Mijn zoon/dochter en ik hebben een gevoel van saamhorigheid.	1	2	11	51	35	100	1067
Ik ben sterk betrokken bij wat mijn zoon/dochter doet.	1	1	6	42	51	100	1074
Hoe verbonden voelt u zich met uw zoon/dochter?	0	0	3	34	62	100	1079
De band met mijn zoon/dochter is sterker geworden door de uitzending.	5	11	41	28	14	100	1061
Is uw relatie met uw zoon/dochter veranderd, ten opzichte van vóór de uitzending?	0	2	72	23	3	100	1086

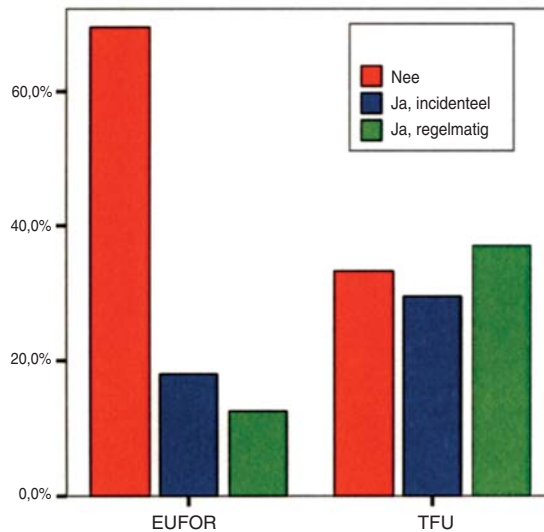
van de ISAF/TFU-ouders bezocht deze dagen incidenteel of regelmatig, tegenover een percentage van 31 procent van de EUFOR-ouders (zie figuur 3).

De behoefte aan informatie en het gevoel van solidariteit dat men als thuisfront ervaart (*Wij zitten allemaal in hetzelfde schuitje*), zijn mogelijke verklaringen voor deze verschillen. Er zijn ouders die op een nog sterkere wijze uiting geven aan hun betrokkenheid: door vrijwilligerswerk te doen bij de thuisfrontafdeling. Er waren echter geen significante verschillen tussen de missies in de mate waarin ouders zich aangemeld hadden voor dit soort vrijwilligerswerk.

Ongeveer één op de twintig ouders (5 procent) is vrijwilliger binnen een thuisfrontafdeling. 64 Procent van deze vrijwilligers heeft zich opgegeven voor dit werk om hun kind moreel te ondersteunen, maar er spelen ook andere motieven. 45 Procent van de respondenten hoopt om op deze manier namelijk uit eerste hand informatie over de uitzending te vernemen. 88 Procent is ook buiten de krijgsmacht actief in het vrijwilligerswerk. De ouders die dit vrijwilligerswerk op zich nemen lijken dus qua profiel veel op de voorzitter van de thuisfrontafdeling van het Korps Mariniers, waarnaar wij eerder verwezen.

Zorgen van ouders

Vaders kijken anders tegen een uitzending aan als moeders. Moeders maken zich meer zorgen over hun kind dan vaders. Dat verschil valt vooral op bij risico-uitzendingen. Bij de uitzendingen naar Bosnië verschillen vaders en moeders nauwelijks van elkaar. Slechts vijf procent van de ouders heeft de uitzending van hun kind naar Bosnië als negatief ervaren. 41 Procent van de ouders vond het een positieve ervaring. Vaders waren ietwat positiever, maar dit verschil was verre van significant. De ervaringen met de uitzending naar Afghanistan vielen veel negatiever uit, vooral voor moeders. 17 Procent van de vaders vond de uitzending van hun kind naar Uruzgan een negatieve ervaring. Moeders oordeelden significant negatiever over de uitzending (25 procent). Eén



Figuur 3: Deelname aan contactdagen, midtermdagen, EUFOR versus ISAF/TFU

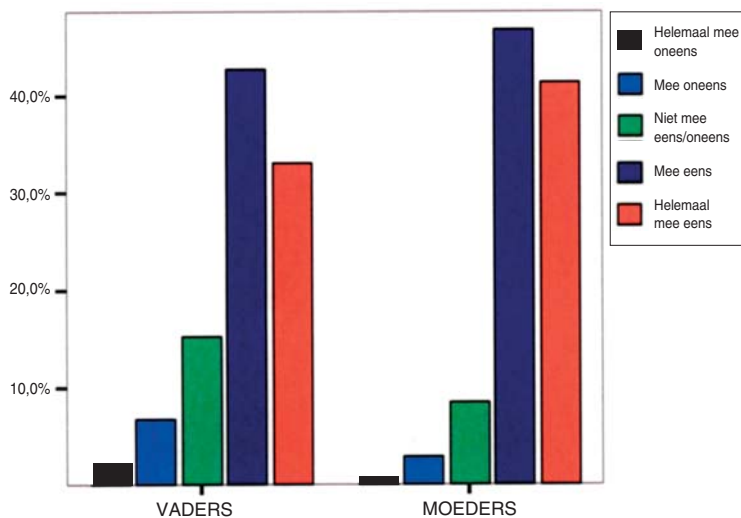
van de moeders heeft geen positieve kanten aan de uitzending ervaren:

(...) omdat ik vijf maanden in angst, spanning en verdriet heb geleefd, (...) stond ermee op en ging ermee naar bed.

Ouders missen hun kinderen dus meer wanneer de uitzending riskanter is en moeders missen hun kind sterker dan vaders. 47 Procent van de EUFOR-vaders mist hun kind tegenover 57 procent van de moeders. Bij de uitzending naar Uruzgan stijgt het percentage van de vaders dat hun kind mist naar 68 procent. Bij de moeders stijgt het naar maar liefst 76 procent.

Zowel vaders als moeders maakten zich bij de uitzending naar Bosnië in meerderheid niet veel zorgen over de veiligheid van hun militair: 51 procent maakte zich geen zorgen, 24 procent wel. De uitzending naar Uruzgan is riskanter en dit weerspiegelt zich in de zorgen die ouders zich maken: 76 procent van de vaders is bezorgd en 88 procent van de moeders is het (helemaal) eens met de stelling: 'Ik maakte mij zorgen over de veiligheid van mijn zoon/dochter in Uruzgan' (zie figuur 4).

Na de uitzending constateren veel ouders dat er ook positieve kanten zijn voor hun zoon en



Figuur 4: 'Ik maakte mij zorgen over de veiligheid van mijn zoon/dochter in Uruzgan'

dochter. Vaak wordt genoemd dat het kind zelfstandiger en volwassener is geworden.

Steun aan ouders

Het is vanzelfsprekend dat ouders betrokken en bezorgd zijn. Daaruit volgt ook automatisch dat ouders zelf een zekere behoefte aan steun hebben. De grootste behoefte heeft men aan emotionele steun: een goed gesprek of een luisterend oor. Het maakt dan wel uit wie er luistert. Ouders luchten hun hart het liefst bij een ander familielid of bij een vriend of vriendin. Maar ook de partner van het uitgezonden kind is een populaire gesprekspartner, en dit ligt ook wel voor de hand, want deze partner is vertrouwd en een lotgenoot.

Emotionele steun

Emotionele steun is gebaseerd op wederkerigheid. Vandaar dat partners en ouders goed met elkaar kunnen praten over de uitgezonden militair. Buren en ouders van andere militairen zitten qua populariteit als gesprekspartner in de middenmoot, terwijl professionele hulpverleners duidelijk het minst populair zijn. Ouders luchten hun hart liever bij naasten dan bij professionals. Een relevante bevinding is dat de behoefte aan hulp toeneemt als het ervaren gevaar van de uitzending toeneemt (zie tabel 2). Deze bevinding zal niemand verbazen, maar

voor beleidsmakers is het relevant om de steunbehoefte aangetoond en gekwantificeerd te hebben.

Praktische steun

Behalve de behoefte aan emotionele steun is gevraagd naar de behoefte aan hulp met praktische zaken. Hieraan was beduidend minder behoefte. Wederom richten de ouders zich hiervoor in eerste instantie op de eigen kring. Ze vragen in circa 24 procent van de gevallen hun directe familieleden of partners van hun kind. Vervolgens vragen ze hulp aan een vriend(in) (19 procent), ouders van andere militairen (12 procent, een defensieprofessional (10 procent), burens (6 procent) en professionele hulp buiten Defensie (4 procent).

Behoeft aan informatie

De behoefte aan informatie is groot. Defensie moet daarin voorzien wil ze voldoende draagvlak bij het thuisfront creëren. Bij risico-uitzendingen is de informatiebehoefte groter en waarschijnlijk is het daarom ook moeilijker om bij iedereen in de behoefte te voorzien. Voor 30 procent van de EUFOR-ouders beantwoordt de informatie die Defensie verstrekt volkomen aan de behoeften. Bij ISAF/TFU-ouders daalt dit percentage naar 17!

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat de informatieverstrekking naar tevredenheid voldoet (EUFOR 51 procent; ISAF/TFU 58 procent). 20 Procent van de EUFOR-ouders en 25 procent van de ISAF/TFU-ouders oordeelt negatief over de informatieverstrekking. Bij de ouders is sprake van een hogere mediagevoeligheid in die zin dat vooral bij risico-uitzendingen de kranten, radio en televisie nauwlettend gevolgd worden. Voorafgaand en na de uitzending is de zoon of de dochter de meest belangrijke informatiebron. Circa 90 procent van de ouders wordt door het kind geïnformeerd over zijn of haar situatie.

Zelfs tijdens de uitzending krijgt meer dan driekwart van de ouders de informatie rechtstreeks van hun zoon of dochter. Tijdens de uitzending neemt het belang van het thuisfrontcomité en het crisiscentrum wel sterk toe, maar het

percentage ouders dat de informatie uit deze bronnen betreft overstijgt de 30 procent niet.

Dat de informatie tijdens uitzending vaak afkomstig is van de zoon of dochter is alleen maar mogelijk doordat er goede communicatiemogelijkheden zijn tussen ouder en kind. Men weet alle contactmogelijkheden te benutten. De traditionele handgeschreven brief is uit de mode geraakt. Niet verwonderlijk, gezien de mogelijkheden van mobiele telefonie en computercommunicatie. Opvallend is dat de contacten frequent zijn. Het sms-contact met Afghanistan daarentegen is spaarzaam. Bereik en veiligheidsmaatregelen zijn daar debet aan (zie tabel 3).

Zoals gezegd neemt de behoefte aan steun van uit Defensie toe naarmate de uitzending als gevaarlijker ervaren wordt. 22 Procent van de EUFOR-ouders had enigszins tot sterke behoefte aan steun vanuit Defensie. Onder de ISAF/TFU-ouders was die behoefte significant groter, namelijk 37 procent. Ruim driekwart van de respondenten is het eens met de uitspraak dat Defensie grotendeels of volledig aan de behoeften voldoet. Circa eenkwart van de respondenten vindt echter dat de steun niet geheel (of geheel niet) aan de behoeften voldoet (zie figuur 5).

Ten slotte

Dit artikel behandelt een thema dat nog niet eerder in de militaire literatuur besproken werd. We hebben onze data nog lang niet uitgeput en er valt nog veel te ontdekken. Om een voorbeeld te geven kunt u denken aan het genoemde verschil tussen vaders en moeders over de inschatting van gevaar en over de mate van bezorgdheid. De cijfers geven aan dat deze verschillen van invloed zijn op de wijze waarop vaders en moeders de uitzending van hun kind beleven. De data bevatten nog meer verbanden, die nadere analyse rechtvaardigen.

Ouders zijn zowel betrokken als bezorgd om hun kind. Hun participatie aan thuisfrontactiviteiten hangt echter niet alleen met deze factoren samen, maar ook met de behoefte aan informatie, die zoals gezegd sterker wordt naarmate

Tabel 2: Veel behoefte aan een goed gesprek of een luisterend oor bij in %

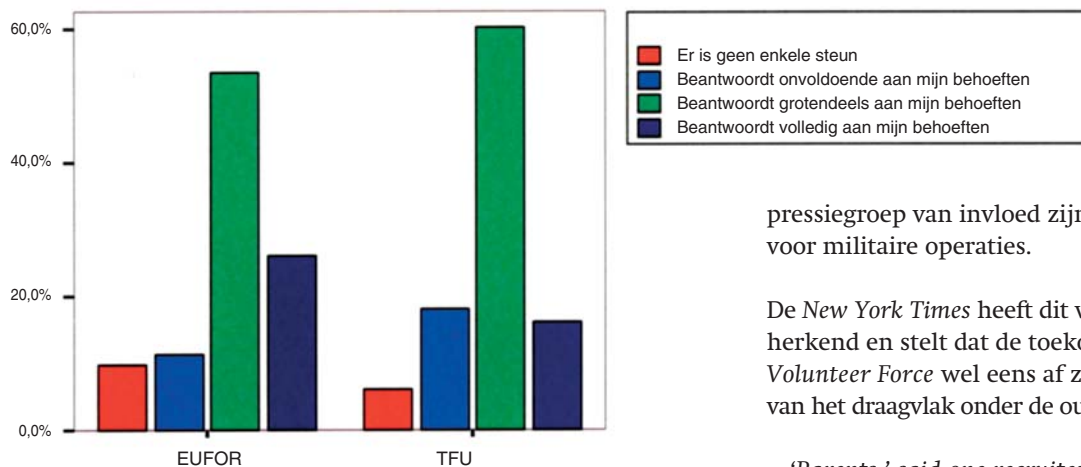
	EUFOR (Bosnië)	ISAF/TFU (Uruzgan)
Partner van mijn zoon/dochter	40	52
(Ander) familielid	48	62
Vriend(in)	44	57
Buren	21	30
Ouder van een militair	23	27
Professional/medewerker van Defensie	9	11
Professionele steun buiten Defensie	5	5

de uitzending riskanter is. De betrokkenheid en bezorgdheid wordt echter ook bepaald door demografische factoren, zoals de ervaringsopbouw van uit te zenden militairen. De bezorgdheid van de ouders is zeer begrijpelijk als men bedenkt dat de meeste uitgezonden militairen weliswaar goed opgeleid zijn maar relatief weinig ervaring als beroepsmilitair hebben

Tabel 3: Op welke wijze en hoe vaak had u contact met uw zoon/dochter tijdens de uitzending?

		Zelden tot nooit	Eén keer in de maand	Eén keer in de 14 dagen	Eén of meerdere keren per week	Eén of meerdere keren per dag
EUFOR	telefonisch	16	18	28	38	1
	sms	30	13	18	34	6
	e-mail	19	17	22	38	3
	MSN	31	5	9	49	7
	brief	44	30	14	12	1
	postpakket	28	46	15	9	1
ISAF/TFU	telefonisch	9	18	35	38	0
	sms	88	3	4	5	1
	e-mail	23	20	28	28	2
	MSN	28	8	16	44	4
	brief	38	27	16	18	1
	postpakket	23	33	24	19	0

opgebouwd, relatief vaak voor het eerst op uitzending gaan, en dan ook meteen worden ingezet in een wederopbouwmissie in een onstabiele regio. ISAF/TFU-ouders volgen het



Figuur 5: Wat vindt u van de steun, georganiseerd door Defensie?

nieuws dan ook op de letter, en kennen een grotere steunbehoefte dan ouders wier kinderen zijn ingezet ten behoeve van de vredesmissie in Bosnië.

Thuisfrontactiviteiten

Ongeveer vijf procent van de ouders is actief als vrijwilliger in thuisfrontafdelingen. Deze ouders doen dat ook omdat zij buiten Defensie vaak al actief zijn in het vrijwilligerswerk. Zij vinden gewoon dat het erbij hoort. Patriotisme is wellicht een te sterk woord binnen de Nederlandse context, maar er zijn altijd nog veel mensen die zich voor een goed doel willen inzetten.

Ouders zoeken emotionele steun vooral binnen de eigen kring van familie, vrienden en partners (dus de schoondochter of schoonzoon). Pas in laatste instantie zullen ze bij professionele hulpverleners aankloppen, zeer waarschijnlijk wanneer het water aan de lippen staat en alleen professionele zorg uitkomst kan bieden.

De stem van ouders

Het belang van ouders neemt toe. Hun stem wordt steeds luider gehoord in de media en weegt dus steeds zwaarder in de publieke opinie. Verontruste ouders kunnen zelfs als

pressiegroep van invloed zijn op het draagvlak voor militaire operaties.

De *New York Times* heeft dit verschijnsel onlangs herkend en stelt dat de toekomst van de *All Volunteer Force* wel eens af zou kunnen hangen van het draagvlak onder de ouders van militairen:

'Parents,' said one recruiter in Ohio who insisted on anonymity because the Army ordered all recruiters not to talk to reporters, 'are the biggest hurdle we face'.⁸

De houding en steun van de ouders ten opzichte van de huidige missies van Defensie is daarom relevant. Het draagvlak voor Defensie is groot bij de ouders. Van de vaders staat ongeveer 80 procent (zeer) positief tegenover Defensie; bij de moeders is dat maar een fractie lager bij de missie naar Bosnië. Daar staat tegenover dat de moeders significant negatiever staan tegenover de uitzending naar Afghanistan. Van de ISAF/TFU-moeders staat 65 procent achter Defensie. Tegenover het doel van de missie EUFOR staat 76 procent van de ouders positief. 40 Procent van de ouders staat positief tegenover de missie in Afghanistan. De verschillen tussen vaders en moeders zijn hier overigens niet significant. Iets meer dan driekwart van de ouders staat achter het doel van Defensie om vrede en veiligheid te brengen in voormalige conflictregio's.

De *bottom line* is echter dat 91 procent van de ouders achter de keuze staat van hun zoon of dochter om te werken bij de krijgsmacht. De steun lijkt onvoorwaardelijk:

Mijn zoon wil in het leger en ik respecteer zijn mening. Heb dan ook heel bewust mijn eigen gevoelens negatief of positief totaal geblokt.

87 Procent van de ouders wil dan ook dat hun kind in dienst blijft. Op dit punt verschillen moeders en vaders nauwelijks van elkaar. ■

8. Cave, D. – 'Growing Problem for Military Recruiters: Parents'. *New York Times*. June 3, 2005. www.nytimes.com/2005/06/03/nyregion/03recruit.html?pagewanted=print (bezoekt op 11 juni 2008).

Lonely Planet

L. Polman*

Het scenario voor Irak in het post-Saddam-tijdperk hadden de Amerikaanse en Britse regeringen minimaal uitgewerkt. Zo dun was het zelfs, dat degenen die in 2003 belast werden met de uitvoering ervan een overjarige reisgids uit de Lonely Planet-reeks gebruikten voor aanvullende duiding en inspiratie. 'Die Lonely Planet-gids is uitstekend hoor,' zei de voormalige Amerikaanse bezettingsautoriteit in Irak, Barbara Bodine, 'maar het is niet per se geschikt als grondslag voor de bezetting van een land'. Adressen van ministeries en ambassades die in het boek stonden klopten niet meer, zei ze tegen een journalist van de BBC, en aan de informatie over Irak's economie hadden ze ook niet veel gehad.

De directeur van de Lonely Planet-uitgeverij, Tony Wheeler, was niet blij met deze gratis publiciteit. Dat zijn reisgidsen worden misbruikt in invasies, coups, revoluties en opstanden gebeurt wel vaker. Toen Ethiopische rebellen ten strijde trokken tegen de door de Sovjet Unie gesteunde dictator Haile Mengistu, in mei 1991, vonden de mannen die de tanks bestuurden hun weg door hoofdstad Addis Abeba met een fotokopietje van de stadsplattegrond in Lonely Planet's *Africa on a Shoestring*. Die hadden ze even geleend van een journalist van Reuters, die de zegetocht van de rebellen versloeg. De rebellen wisten dankzij het kaartje het presidentiële paleis te lokaliseren en Mengistu vluchtte naar Zimbabwe.

In een ander geval had een opstandeling in Kasjmir een exemplaar van de Lonely Planet-gids over India gekocht om erachter te komen in welk hotel in Srinagar hij de meeste westerse toeristen zou kunnen vinden om te kidnappen. En in 2003 gebruikten twee jonge Britse moslims *Lonely Planet Israel* om te bepalen welke van de vele strandbars in Tel Aviv het beste doelwit zou zijn voor een zelfmoordaanslag met zo veel mogelijk slachtoffers.

Dat mevrouw Bodine de Lonely Planet-gids niet de beste grondslag voor de wederopbouw van Irak had gevonden, lag toch echt aan haarzelf, zei Wheeler. Ze had gewoon de verkeerde editie meegenomen. Ze was op sjouw gegaan met de Midden-Oosten-editie van 1994. Toen was de Golfoorlog al geweest. Geallieerde bombardementen hadden 11 van Iraks 20 grootste en 119 kleine elektriciteitscentrales vernietigd. Alle belangrijke dammen, raffinaderijen, telecominstallaties, spoorwegen en bruggen lagen in puin. Irak was van één van de welvarendste, één van de achterlijkste bestemmingen in de *Lonely Planet Middle East*-reeks geworden. Bodine en haar collega's hadden de editie van 1990 moeten meenemen, zei Wheeler. Toen was Irak nog prachtig, vol historische plekken die de moeite van het wederopbouwen meer dan waard zouden zijn geweest.

Inmiddels is het 2008 en probeert het wederopgebouwde Iraakse Nationale Verkeersbureau om van Irak in de volgende Planet-edities weer een aanbevolen bestemming te maken. Onlangs vond in de 'groene zone' in Bagdad een conventie plaats over de toekomst van het toerisme in Irak, waar niet minder dan 200 reisbureauhouders en eigenaren van hotels op afkwamen. Op krokusvakantievierders en badgasten rekt de branche nog maar niet, maar ze proberen Irak wel al in de markt te zetten als 'paradijs voor archeologen'. 'We hebben misschien geen toekomst, maar wel een verleden', was dan ook het (onofficiële) motto van de bijeenkomst.

Voor nu, zijn pelgrims de enige reizigers waar het land op mag rekenen. De al-Askari-moskee in Samarra met zijn gouden koepel is een belangrijk sjiietisch heiligdom, en Karbala en Najaf zijn ook *musts* voor moslims. 350.000 voornamelijk Iraanse reli-toeristen per jaar bezoeken Irak. Zoveel? Ja, zei de directeur van het Verkeersbureau, zoveel. Ieder jaar, oorlog of niet. Want in tegenstelling tot gewone toeristen, laten reli-toeristen zich niet afschrikken door het gevaar van autobommen en schietpartijen. 'Ze streven naar martelaarschap. En de kans dat ze dat bereiken, is groot in Irak.'

* Mw. L. Polman is freelance journalist en auteur van 'k Zag twee beren. De achterkant van VN-vredesmissies. In oktober verschijnt haar nieuwe boek *De Crisiskaravaan. Achter de schermen van de noodhulpindustrie*. Hierin schetst zij het dilemma van hulpverlening in conflictgebieden.

Who is the boss?

dr. M.F.J. Houben – luitenant-kolonel der mariniers*

Toen de Commissie-Franssen in 2002 haar rapport over de topstructuur van Defensie presenteerde, was de belangrijkste aanbeveling de zogenoemde ‘dubbele driehoek’. De eerste driehoek zou bestaan uit de minister, de secretaris-generaal en de CDS, de tweede driehoek uit de CDS en de commandanten van de operationele commando’s. Deze aanbeveling is niet overgenomen. Er kwam een model waarbij de CDS op één lijn kwam te staan met de hoofd-directeuren, onder de secretaris-generaal van het departement.

Anno 2008 bevinden we ons midden in een discussie over de vorm en inhoud van een Permanent Gemeenschappelijk Hoofdkwartier. Ik zal betogen dat die discussie een onvermijdelijk gevolg is van de beslissing uit 2002 en de opmaat vormt voor een tweede discussie, namelijk over een Joint Logistiek Commando. Ervaringen in Australië en Canada leren dat er tussen ‘PGHK’ en ‘JLC’ een zekere causaliteit bestaat.

Waar bevinden we ons nu?

Het startschot voor de discussie over een PGHK klonk met het besluit van 2002. Dat besluit hield namelijk een ‘opwaardering’ van de directeuren tot hoofddirecteur in. Deze elevatie zorgde voor een relatieve machtsafname van de CDS, want hij kwam op één lijn te staan met de hoofddirecteuren. Toch kreeg de CDS een belangrijke en veelomvattende opdracht mee: zijn bestuurlijke positie was voortaan die van *corporate planner* en *chief executive*. In de loop der jaren is de vraag steeds sterker geworden of de CDS, gegeven de hem opgedragen taken, wel over voldoende bestuurskracht beschikt. Is het bestuurlijk vermogen van de CDS overeenkomstig zijn opdracht als voorzien in de structuur van 2002? Mijn stelling is dat de discussie over het PGHK het gevolg is van een impliciet ‘neen’ op deze vraag.

De oorzaak van de frictie tussen taakstelling en sturend vermogen ligt niet alleen in het

ontwerp van de organisatie. Zij is ook een gevolg van onvoorziene omstandigheden. Ten eerste ziet Defensie zich geconfronteerd met een situatie waarin financiële middelen schaars zijn en de herschikking van wat overblijft, grote invloed heeft c.q. zal hebben op de bedrijfsvoering van individuele operationele commando’s. Ten tweede is de scheidslijn tussen het operationele en het bestuurlijke domein diffuus geworden, wat operationele commandanten dwingt zich te manifesteren als bestuurder én als lijnmanager. (De vraag of de bestuurlijke processen het primaat op de operationele processen hebben verworven, is dan ook legitiem en opportuun). Ten derde is er het gegeven van de *comprehensive approach*, de omstandigheid dat de krijgsmacht steeds vaker optreedt in een gemeenschappelijk, internationaal en ook interdepartementaal verband.

De opdracht aan de CDS is die van regievoerder in het operationele domein. Dit domein is een complexe, gevarieerde en gedifferentieerde keten van activiteiten, mensen en organisaties. De *scope* van de regie beslaat voornamelijk de militair-technische, operationele zaken. In bestuurlijke zin liggen ketenintegratie en prioriteitenstelling bij de hoofddirecteuren en/of de secretaris-generaal. En daar wringt de schoen. De krijgsmacht wordt geconfronteerd met een situatie van operationele en bestuurlijke complexiteit en op elkaar ingrijpende ontwikkelingen waardoor de meeste beslissingen bevattingvermogen en reikwijdte van de operationele commando’s overstijgen. Die beslissingen moeten dus wel door of in de centrale organisatie genomen worden, omdat alleen dáár de belangenafweging mogelijk is. Met andere woorden: gegeven de huidige omstandigheden kun je niet anders dan werken met een sterke (centrale) operationele én bestuurlijke regie.

Vergelijkend warenonderzoek

Vergelijkend warenonderzoek in Frankrijk, Noorwegen en Duitsland levert het volgende beeld op. De Franse CDS, de *Chef d'État Major*

* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van kolonel (KL) Frans Matser en luitenant-kolonel der mariniers Marc Houben.

d'Armées (CEMA) zetelt op de Olympus. CEMA heeft een slagschaduw waar ambtenaren van in de houding schieten. CEMA werkt in tandem met *Le Président de la République*. De president is de *master of the aims*, CEMA de *master of the means*. Een minister van Defensie komt daar helemaal niet bij kijken, laat staan een SG. Die doen, bij wijze van spreken, de 'potten en de pannen'. Maar zo moet het niet, want in de toetredingsonderhandelingen met de EU is de kandidaat-lidstaten uit Midden- en Oost-Europa te verstaan gegeven dat bij de herinrichting van de krijgsmacht de CDS aan de minister van Defensie verantwoording diende af te leggen en dat het Franse model vooral géén navolging diende te krijgen.

Dan de Noren. De Noren hebben een trauma overgehouden aan de in 1940 'binnenwandelende' Duitsers. Duitse troepen konden zo gemakkelijk binnenkomen omdat de CDS vastzat in een net van bestuurlijke voorzieningen en rapportagelijnen, dat iedere operationele activiteit effectief voorkwam. 'Nooit meer 1940', hebben de Noren gedacht en dat heeft zijn weerslag gekregen in een wet waarin de positie van de CDS is vastgelegd. De Noorse CDS legt geen verantwoording af aan de minister van Defensie en ook niet aan het parlement. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat er nu stemmen opgaan om de bestuurlijke macht van de Noorse CDS serieus in te dammen.

Wat betreft *raw power* komt de Duitse CDS er het bekaaidst vanaf – hij beslist niet zoveel. De Duitse CDS is aan alle kanten bestuurlijk ingebed. Hij is 'omsingeld door vrienden', zeggen ze in Berlijn.

Terug naar de Hollandse polder. De in het operationele domein aanwezige macht is versnipperd over de defensiestaf en de verschillende krijgsmachtdelen. Om vat te krijgen op die situatie van bestuurlijke en operationele complexiteit zal de CDS zijn greep op het operationele proces van de krijgsmacht moeten verstevigen en de ketenregie verder naar zich toe moeten trekken. Dit kan in de huidige opzet alleen door de bestuurskracht en het regievermogen in de krijgsmacht te consolideren.

Nog concreter: alles wat aan bestuurskracht en regievermogen bij de operationele commando's ligt, moet worden gecentraliseerd in Den Haag. Daarom dus een Permanent Gemeenschappelijk Hoofdkwartier.

Van PGHK naar Joint Logistiek Commando?

Ervaringen in Canada en Australië leren dat de discussie over en oprichting van een PGHK hebben geleid tot de vorming van een Joint Logistiek Commando. De regie over 'gezamenlijk optreden' bleek daar *spill-over* effecten te sorteren in de gehele operationele keten. Aan de linkerkant van de operationele keten leidde dit tot meer 'bemoeienis' met het gereedstellingsproces; aan de rechterkant van de keten tot een gezamenlijke logistieke organisatie die de (logistieke) ondersteuning van de *joint force* ging uitvoeren.

Hieraan meewerken is, vanuit een OPCO beschouwd, een tegennatuurlijke reactie (en een heel impopulair voorstel). Maar bezie het alternatief. De operationele commando's kunnen hun rug breed blijven maken en op hun eigen terrein macht behouden of vergaren ten koste van de CDS. Maar het geüniformeerde deel van Defensie is goed (lees: beter) af met een CDS die beschikt over een groot bestuurlijk vermogen. Een CDS met (te) weinig bestuurlijke slagkracht komt de krijgsmacht niet ten goede. Dan krijgen we Noorse toestanden.

Het belang van de OPCO's is evident: hebben is hebben, maar houden is de kunst. Het gevolg is dat de hakken in het zand gaan om zo min mogelijk functies en mandaat aan het centrum over te (moeten) dragen. Dit is een bestuurlijke reactie, gericht op het behoud van (beperkt en versnipperd) bestuurlijk vermogen. Als je van perspectief verandert en het belang van het gehele geüniformeerde deel van Defensie als uitgangspunt neemt, dan verandert de inzet van deze discussie radicaal. Dan wordt het streven om zoveel mogelijk macht van de periferie naar het centrum te brengen. Er is een paradoxale situatie ontstaan, waarbij de Operationele Commando's – om er uiteindelijk beter van te worden – zichzelf bestuurlijk moeten uitkleden. Meer paars dus, niet minder. ■



Zonen grijpen de wereldmacht

Terrorisme demografisch verklaard
Door Gunnar Heinsohn
Amsterdam (Nieuw Amsterdam Uitgevers) 2008
200 blz.
ISBN 978 90 468 0370 7
€ 17,95

In *Zonen grijpen de wereldmacht* legt Gunnar Heinsohn (1943, Polen) een verband tussen de demografische opbouw in verschillende landen en de conflicten en spanningen die daarmee gepaard gaan. Heinsohn is een autoriteit op het gebied van demografie en geweld. Hij studeerde sociologie, geschiedenis, psychologie, economie en godsdienstwetenschappen aan de *Freie Universität* van Berlijn en is sinds 1984 hoogleraar sociaalpedagogiek aan de *Universität Bremen*. Daarnaast geeft hij al vijftien jaar leiding aan een Europees onderzoeksinstituut voor volkerenmoord.

Heinsohn beschouwt de zogenoemde *youth bulge* (jeugdballon) als het grootste gevaar voor een samenleving. Dit is de situatie waarbij van iedere honderd mannen er dertig of veertig tussen 15 en 29 jaar oud zijn, de leeftijd die strijders beschouwen als de beste om te vechten. Op individueel niveau staat de *youth bulge* voor de toestand waarbij een vader meer dan twee zonen heeft. De eerste kan hij nog wel een maatschappelijke positie bezorgen, maar de andere zonen moeten voor hun bestaan 'vechten'.

Overtollige zonen

Deze overtollige zonen hebben volgens Heinsohn de volgende zes

mogelijkheden: emigreren (ofwel geweldloze kolonisatie); vluchten in de criminaliteit; een staatsgreep plegen (door jonge mannen die het leger zijn ingegaan en in hun ambities worden belemmerd door ouderen op hoge posities); een burgeroorlog of revolutie beginnen; volkerenmoord begaan of minderheden verdrijven (om de vrijkomende functies in handen te krijgen) en, als laatste, overgaan tot gewelddadige kolonisatie (om hun aspiraties ergens anders waar te maken). Kortom, zij zoeken hun heil in een ander land of in geweld, en soms in een combinatie van beide.

Het meest pregnante voorbeeld voor wat voor gevolgen een *youth bulge* kan hebben, is voor Heinsohn het Europa na 1492. Nadat de Europese bevolking in de loop van de veertiende eeuw door een aantal grote pestepidemieën was gehalveerd, vaardigde de katholieke kerk in de vijftiende eeuw een verbod uit op geboortebeperking. Dit leidde volgens Heinsohn tot de vervolging van vroedvrouwen, die vrijwel zonder uitzondering als heksen op de brandstapel belandden.

Bevolkingsexplosie

In de voorafgaande eeuwen hadden zij met hun kennis van anticonceptie

de geboorteaanwas weten te beperken, maar door het verbod en de daaropvolgende heksenvervolgingen groeide de Europese bevolking explosief. Voor de tweede, derde en vierde zonen in Europa waren er echter niet genoeg bestaansmiddelen. Zij kenden maar één uitweg: vertrekken. De jongere zonen trokken in de volgende eeuwen naar Amerika, Azië en Afrika om in naam van hun vaderland hun geluk elders te beproeven. En de kolonisering van de wereld buiten Europa gebeurde vaak niet op de meest geweldloze manier.

Heinsohn verklaart niet alleen de Europese expansie, maar ook het succes van het nazisme, de burgeroorlog in Libanon in de jaren zeventig en de vele Latijns-Amerikaanse burgeroorlogen in de jaren zeventig en tachtig van de twintigste eeuw door een *youth bulge*. Ook de huidige conflicten tussen verschillende stammen in sommige Afrikaanse landen (Rwanda, Ivoorkust) en in de Palestijnse gebieden zijn volgens hem het directe gevolg van overtoollige groepen jonge mannen die geen eigen middelen van bestaan hebben.

Enige zonen

Heinsohn ziet Afghanistan als een verloren zaak. De wederopstanding van de eind 2001 verslagen Taliban is volgens hem geen kwestie van de opkomst van de islam, maar van het hoge geboortecijfer in het land. Elk jaar worden er in Afghanistan 500.000 jongens vijftien, de leeftijd waarop zij als volwaardige strijders worden beschouwd. 350.000 van hen zijn jongere zonen. Mede dankzij westerse hulp krijgen zij genoeg te eten, gaan ze naar school en krijgen medische zorg. Maar de NAVO en de NGO's kunnen nooit genoeg banen

scheppen om hun een redelijk bestaan te bezorgen. Als zij er niet in slagen te emigreren om op vreedzame wijze hun ambities waar te maken, zullen zij hun heil in de criminaliteit zoeken of zich bij de Taliban of andere strijdgroepen aansluiten. Heinsohn vraagt zich terecht af hoe lang westerse landen in staat zijn (en bereid zijn) om hun enige zonen naar een ver land te sturen om massa's derde of vierde zonen van gewelddadige acties af te houden.

In *Zonen grijpen de wereldmacht* probeert Heinsohn een verklaring te

geven voor het ontstaan van geweld en oorlog door de eeuwen heen. De auteur is stellig in zijn uitspraken en enige twijfel lijkt hij niet te kennen. Hoewel hij zijn betoog wetenschappelijk onderbouwt met vele verwijzingen naar een enorme berg literatuur zullen de lezers regelmatig vraagtekens zetten bij zijn bewijsvoering. Zijn meest boude uitspraken baseert hij namelijk op zijn eigen onderzoek en publicaties.

Dit boek is vooral te beschouwen als een synthese van de kennis die Heinsohn op dit moment bezit. En die

is niet gering. Daarom lijkt het mij onverstandig om de oproep van de auteur te negeren om bij het verklaren van geweld ook de demografische factor mee te wegen. Amerikaanse (militaire) analisten hebben dit al jarenlang door, want zij beschouwen de *youth bulge* in de islamitische wereld – niet zozeer de religie zelf als wel het enorm aantal overvloedige zonen – als het belangrijkste gevaar voor de westerse samenleving in de komende decennia.

drs. J.T.W.H. van Woensel, NIMH



De grenzen van een soldatenleven

Door Gilo Edens
Leeuwarden (uitgeverij Elikser B.V.) 2008
438 blz., niet geïllustreerd
ISBN 978 90 895 4022 5
€ 22,50

Er zijn de laatste jaren heel wat boeken verschenen met als onderwerp de ervaringen van militairen tijdens uitzendingen. Een enkele keer schrijft een collega na het verlaten van de actieve militaire dienst een boek over zijn hele militaire leven. Een goed voorbeeld daarvan is het boek *Einde Oefening* van Gerard Felius*.

Naast zeer veel persoonlijke ervaringen beschrijft Felius de belangrijkste ontwikkelingen in de Koninklijke Landmacht (KL) tijdens

zijn militaire loopbaan en geeft hij weer hoe hijzelf en zijn collega's de uitdagingen van hun tijd ervoeren en beantwoordden. Onlangs verscheen van collega Edens het boek *De grenzen van een soldatenleven*. In feite is dit een combinatie geworden van een beschrijving van uitzendervaringen in een boek over zijn militaire loopbaan.

Uitbundige levensstijl

Gilo Edens wist al vroeg dat hij zijn leven niet wou slijten in de kleine provinciestad Meppel, waar hij was opgegroeid. Deze omgeving beklemdde hem zeer en hij koos

voor de KMA, om een leven vol spanning tegemoet te gaan. Het viel hem echter tegen hoe beperkend en begrensd de sfeer en cultuur daar was en ook het leger hield zijn mensen in zijn ervaring graag kort en onmondig.

Vandaar dat de auteur voortdurend zocht naar afwisseling, avontuur en vooral vrijheid. Die vond hij tijdens verschillende buitenlandse missies en in de armen van menige exotische schone. Zijn uitbundige levensstijl bracht hem een rijk leven en hij verhaalt over zijn buitengewone belevenissen.

Wel viel het hem steeds zwaarder om zich weer naar de Nederlandse mores te voegen, te meer omdat het land een kant opging die hem helemaal niet beviel. Uiteindelijk streek hij neer in Suriname en schreef er zijn boek.

Afwisselende militaire loopbaan

Na een inleiding beschrijft de auteur zijn militaire leven in twaalf hoofd-

* Zie *Militaire Spectator* 2003 (172) (3), blz. 157.

stukken. In het twaalfde hoofdstuk geeft de auteur een beschrijving van hoe in Joegoslavië het 'etnisch zuiveren' verliep. In het veertiende hoofdstuk beschrijft hij zijn eerste jaren na het verlaten van de actieve dienst. In het laatste hoofdstuk geeft hij een terug- en een vooruitblik.

In alle hoofdstukken schroomt hij niet om onverbloemd kritische kanttekeningen te plaatsen. Zo levert hij kritiek op de krijgsmacht, de Verenigde Naties, het ministerie van Buitenlandse Zaken, Europa en de politiek in Nederland. In de hoofdstukken die gewijd zijn aan zijn militaire leven komen achtereenvolgens aan de orde: de periode op de KMA, zijn plaatsing in Seedorf, Suriname, compagniescommandant in Ermelo, waarnemer bij de VN in het Midden-Oosten (UNTSO), UNIFIL Libanon, functies in Seedorf, Den Haag, Breda/Büren, MFO Sinaï, EEG-monitor in Joegoslavië, zijn functie in Den Haag in het kader van de verkoop van overtoellig landmachtmaterieel, een tweede termijn in Joegoslavië en ten slotte een plaatsing in Albanië. Al met al voor een officier een zeer gevarieerde en afwisselende loopbaan.

Eerlijk

Edens geeft een eerlijk en open beeld van zijn ervaringen. Hij schuwt het niet om ook zijn gemaakte fouten, zijn onkrijgstuchtelijke handelingen, zoals het niet opvolgen van bevelen, te beschrijven. Daarnaast beschrijft hij zijn eigen menselijke zwakheden, die tot uiting komen in een overmatig alcoholgebruik en (te) veel seksuele uitspattingen. Bij het lezen van zijn gerollebol met de vele schonen,

denk je eerder aan Jan Cremer dan aan een officier van de KL.

Hoewel hij zeer kritisch is, heb ik niet het idee dat hij mensen heeft willen beledigen, al zullen er zeker mensen zijn die niet erg blij zullen zijn met zijn visie. Namen noemt hij nauwelijks. Maar als hij schrijft over een professor in een knalgele Daf, gewezen Jezuïet, die op de KMA wijsbegeerte doceerde, dan weet iedere cadet uit die tijd wie hij daarmee bedoelt.

Kanttekeningen

Op zich is het te prijzen als er kritiek wordt geleverd op instanties die verantwoordelijk zijn voor bepaalde gebeurtenissen. Ik zal zeker niet ontkennen dat hij in heel veel gevallen gelijk heeft met zijn kritiek. Maar op den duur komt zijn kritiek zo drammerig over dat het averechts gaat werken. Hoe verder de lezer in het boek komt, des te meer valt de schrijver met zijn kritiek in herhalingen.

Bij het lezen van de laatste hoofdstukken ontstaat een gevoel van: ik sla de kritiek maar over, want dat heb ik toch al gelezen. Op zich blijft er dan nog maar weinig te lezen over. Meer en meer ontstond tijdens het lezen de indruk dat Edens zijn beschrijving van zijn militaire loopbaan als kapstok heeft gebruikt om zijn kritiek op van alles en nog wat te kunnen spuien. Hij grijpt bijvoorbeeld een bezoek aan Srebrenica aan om uitgebreid kritiek te leveren op iedereen die bij deze ramp betrokken is geweest.

Aan de andere kant geeft hij daarbij wel aan dat bij iedere andere commandant ter plaatse de uitkomst

hetzelfde zou zijn geweest. Edens stelt dat Karremans door zijn eigen verpolitiekte commandanten herhaaldelijk op het verkeerde been is gezet en uiteindelijk in de steek gelaten.

Hoewel ik zelf ook ben begonnen bij de infanterie heb ik bij het lezen van het boek nauwelijks een gevoel van herkenning gekregen. Aan het slot van zijn inleiding spreekt Edens de wens uit dat hij hoopt dat hij de lezer ook nog heeft laten lachen. Helaas is dat bij mij niet gebeurd, maar dat zegt mogelijk meer over mijn gevoel voor humor dan over de humoristische beschrijvingen van de auteur.

Samenvattend heb ik ervaren dat Edens een bijzonder mens is, waarbij zijn ervaringen, in tegenstelling tot wat op de achterkant van het boek wordt aangegeven, niet standaard zijn voor de ervaringen van de gemiddelde militair. Vanwege de overvloedige, drammerige en te vaak herhaalde kritiek kan ik het boek niet echt ter lezing aanbevelen.

Degene die kennis wil nemen van het (militaire) leven van een bijzonder mens in al zijn verschijningsvormen, die kan echter goed terecht in *De grenzen van een soldatenleven*.

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

SUMMARIES

V. Enthoven and H.J. van der Maas – Recruiting Abroad

Dutch Armed Forces are facing a shortage of personnel. Without changes for the better, these conditions might influence the fulfilment of future operational tasks. Army and Navy have faced the same problem in times when there was no conscription. The solution then lay in contracting

foreigners from several countries to serve the Dutch Republic. In the present situation one of the options could be the recruitment of foreigners with a passport of the European Union. What does history tell us and what are the pros and cons of a pilot to recruit volunteers from abroad?

W.A. Broesder – The Peacekeeping Warrior

After 9/11, the call that 'all soldiers must be warriors' seemed to revive the warrior ethos. Present missions, however, demonstrate the need for both the warrior and the peacekeeper. In theory this presents dilemmas as both roles demand different approaches and attitudes. Can a soldier

be warrior and peacekeeper at the same time or only in succession? Can a soldier put down his modern 'armor', both factual and in a psychological sense? The author brings theory and practice together in order to illustrate a discrepancy as well as the necessity to amalgamate both roles.

J. Wind – Formal and Informal Knowledge Networks

In 2005 the Defense Research & Development Organization was created. Its task is to coordinate scientific research for the Dutch Armed Forces. With the help of TNO a method was created to reduce overlap, find gaps and create synergy. All this had to be done without creating additional bureaucracy.

The result was the creation of seventeen – later eighteen – Knowledge Networks in which departments, scientific institutes and industrial circles joined. The author explains the theory and goes into the role of roadmapping. He also describes what practice demonstrates where it comes to pitfalls and obstacles.

N.A. Dodonova – Knowledge Management and Military Health Care

Military health care is complex as it embraces many specialities and functions. It is also a constantly changing environment that incorporates more or less 'civil' elements as well as the operational dimension. In October 2006 the Coordination Center for Expertise in Military Healthcare (CEMG) was founded. The main task of CEMG is to make sure

that knowhow in the broadest sense – including lessons learned – is recognized, secured and updated. It also has to make that knowhow readily available within the organization. The author explains the problems and solutions as well as the vision within the field of knowledge management.

M. Andres and R. Moelker – Military Families and Deployment, Part II

This article describes the first scientific study on the position of parents of Dutch soldiers deployed abroad and their role in Family Support Groups. Compared to Bosnia, participation in ISAF in Afghanistan can be qualified as a high-risk deployment. Parents demonstrate serious involvement with their children and worry about them; mothers more so than

fathers. ISAF leads to a heavy involvement in Family Support Groups and parents form the majority of volunteers in these groups. Emotional support comes first, professional support comes last. The need for information and support correlates with the level of risk, is one of the conclusions the authors arrive at.

Defensie

AANKONDIGING

INTERNATIONALE CONFERENTIE *SMALL POWERS IN THE AGE OF TOTAL WAR 1900-1940*

Locatie: Nederlandse Defensie Academie, Breda, 26-27 november 2008.

Tegenwoordig vergelijkt Nederland zich in de internationale arena niet graag met bijvoorbeeld Denemarken, Zwitserland, Griekenland of België. Maar in de jaren 1900-1940 had ons land veel met ze gemeen. Ze lagen als kleine mogendheden op een continent waar binnen enkele tientallen jaren twee maal een wereldoorlog uitbrak. De kleinere naties moesten zich handhaven terwijl de oorlogvoering een schaalvergroting onderging en het vernietigend vermogen van wapens toenam. Daarbij namen de kosten en de intensiteit van oorlog toe. Het luchtwapen en de mechanisering en motorisering van de landstrijdkrachten veranderden het tempo van operaties en de tijd-ruimtefactoren.

Op al deze uitdagingen moesten de kleine landen van Europa een antwoord zien te vinden. Dat deden ze hoofdzakelijk ieder voor zich en elk op hun eigen manier. Hoe de verschillende landen op al deze veranderingen reageerden, is het onderwerp van de conferentie 'Kleine machten in een tijdperk van totale oorlog 1900-1940'.

De conferentie ***Small Powers in the Age of Total War 1900-1940*** is een ontmoetingsplaats voor gevestigde maar ook jonge onderzoekers op dit boeiende terrein én voor belangstellenden uit binnen- en buitenland.

De voertaal van de conferentie is Engels.

Het volledige programma met alle sprekers is te vinden op www.nlda.nl/symposia.

Nadere informatie via: smallpowers.totalwar@nlda.nl

U kunt deelnemen aan de conferentie door het aanmeldingsformulier (Registration Form) te verzenden. U vindt het formulier bij de aankondiging van de conferentie op www.nlda.nl/symposia. Registratie als deelnemer vindt plaats na ontvangst van het verschuldigde inschrijfgeld. U kunt overigens ook een deel van de conferentie bijwonen.

Studenten nemen deel tegen een speciaal tarief, op vertoon van hun collegekaart. Personeel in dienst bij het ministerie van Defensie kan kosteloos aan de conferentie deelnemen. Inschrijving vooraf is vereist.

