

MILITAIRE SPECTATOR

**Bestuursvernieuwing
bij Defensie**



**o.a. 'Fighting our
mind's creation'
Tactische training**



KONINKLIJKE VERENIGING TER BEOEFENING VAN DE KRIJGSWETENSCHAP

OPGERICHT 6 MEI 1865

‘De realisatie van een Nederlands PRT in Afghanistan’

Drs. H.M.H. Satijn – kapitein-ter-zee

Op 14 april 2005 heeft de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap te zamen met de Atlantische Commissie een lezing georganiseerd over de assistentie die het eerste Nederlandse ‘Provinciaal Reconstructie Team’ (PRT) heeft geleverd bij het vergroten van de veiligheid en stabiliteit in Afghanistan. In het perscentrum ‘Nieuwspoort’ hield de eerste commandant van dit eerste Nederlandse PRT, commodore J.A.H. van Hoof van de Koninklijke Luchtmacht, voor een zaal vol leden en belangstellenden een duidelijke en visueel uitstekend ondersteunde lezing over het wel en wee van zijn 70 man sterke team, dat gedurende juni 2004 tot en met februari 2005 in Afghanistan verbleef.

Commodore Van Hoof ging uitgebreid in op de taakstelling van zijn team: het assisteren van de Afghaanse overheid bij en het faciliteren van het vergroten van de veiligheid en stabiliteit in de regio. Hierdoor kon de Afghaanse regering haar gezag in de regio vergroten en was zij in staat activiteiten voor wederopbouw mogelijk te maken. De provincie Baghlan was het operatieterrein van het Nederlandse PRT. Deze provincie is qua oppervlakte ongeveer gelijk aan de helft van Nederland. Vanuit de hoofdstad van Baghlan, Pol E-Khomri, alwaar het team was gelegerd, moest men trachten de opgedragen taak uit te voeren.



Naast de taakstelling van het PRT, gaf commodore Van Hoof ook een uitgebreide beschrijving van de topografie van zowel Afghanistan als het operatieterrein. Vervolgens ging hij in op de opbouw van de ‘compound’ en de uitvoering van de missie, waarvoor de totstandkoming van goede relaties, contacten en netwerken een essentieel onderdeel vormden. Hij onderbouwde zijn betoog met spre-

kende voorbeelden en het gehoor waardeerde vooral de grote openheid van de spreker ten aanzien van zijn persoonlijke ervaringen.

Eveneens aan bod kwam het functioneren van de ‘Militaire Observatie- en Liaisonsteams’, die zich veelal bezighielden met het ‘grondwerk’ van de missie. Terwijl de commandant, samen met de politiek adviseur van Buitenlandse Zaken, bezig was relaties op te bouwen met provinciale en districtsautoriteiten en in sommige gevallen zelfs met de nog aanwezige krijgsheren. Vervolgens ging de spreker in dit verband in op de betrekkingen tussen ‘militair’ en ‘civiel’. Ieder had in deze samenwerking zijn eigen taak en commodore Van Hoof liet zien dat dit geen tegenstelling hoefde te zijn. Na een uitgebreide vragenronde sloot de voorzitter de bijeenkomst en konden wij wederom terugkijken op een bijzonder interessante en door de vele foto’s ook onderhoudende lezing.



UITGAVE

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

Secretaris

luitenant-kolonel KLu E.M. Wijers
Telefoon 070 - 339 70 12
Fax 070 - 339 72 86

Ledenadministratie

mw. M.L.W.A. van Gorp-Brouwers
Koninklijke Militaire Academie
Vakgroep SGW / MPC 71 C
Postbus 90002, 4800 PA Breda
mlwa.gorp.brouwers@mindef.nl

REDACTIE

brigade-generaal cav b.d. prof.
J.M.J. Bosch (hoofdredacteur)
Telefoon 071 - 542 18 30
Fax 071 - 542 18 29
E-mail jmjbosch@tiscali.nl

kolonel cav drs. P.J.E.J. van den Aker
luitenant-kolonel KLu S.M. Babusch bc
commodore KLu drs. G.M. Bergsma
drs. P. Donker
luitenant-kolonel MJD mr. drs.
P.A.L. Ducheine
drs. P.H. Kamphuis
luitenant-kolonel KMar drs.
J.A.J. Leijtens
kolonel MPSP drs. F. Matser
brigade-generaal TS ir. R.G. Tieskens
majoor Marns drs. A.J.E. Wagemaker MA

BUREAUREDACTIE

mw. drs. A. Kool en
mw. drs. T.H.L. van de Wetering
Instituut Defensie Leergangen
MPC 58B / Kamer 047
Postbus 20701
2500 ES Den Haag
Telefoon 015 - 284 47 20
Fax 015 - 284 47 21
E-mail redactiemilitairespectator@
mindef.nl

LIDMAATSCHAP

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

OPMAAK EN DRUK

Drukkerij Giethoorn Ten Brink
ISSN 0026-3869

NADRUK VERBODEN

Coverfoto: Geneeskundig personeel
krijgt instructie om gewonden af te
voeren, Af Samawah, Irak
(Foto: CAVDKM, R. Mol; collectie IMG/KL)



MILITAIRE SPECTATOR

250 Editoriaal:
Oorlog?

252 T.R. Mockaitis:
'Winning Hearts and Minds'
'The Unlearned Lesson of Counterinsurgency'

262 J. Reijling
Bestuursvernieuwing bij het ministerie van Defensie
Op zoek naar nieuw evenwicht

269 A.A. Sabel-Pikaar en G.W. Uilenbroek
Tactische training; hoe nu verder?

278 V. Inozemtsev:
'Fighting our mind's creation'
'Reason as a forgotten victim in the 'war on terror''

288 L. Polman
Bericht uit Afrika – Het hongerwapen

290 F. Matser
Tegenwicht – CDC... wablief?

292 Samenvattingen / Summaries

OORLOG?

Met de inzet van de 'Special Forces'-taakgroep voor de operatie *Enduring Freedom* neemt Nederland voor het eerst sinds decennia met grondtroepen deel aan gevechtsoperaties in een gewapend conflict. Oftewel – en laten we maar duidelijk zijn – in de militaire betekenis voeren we oorlog.

Daarom is het goed dat er over deze – voorlopig unieke – gevechtsoperatie en de inzet van de SF-taakgroep in twee etappes uitvoerig in het parlement is gesproken. Von Clausewitz sprak in 1832 al over een bijzondere drie-eenheid tussen vorst, volk en krijgsmacht.¹ In onze parlementaire democratie is de 'vorst' vervangen door de regering, die het oppergezag over de krijgsmacht heeft en haar inzet. Het 'volk' wordt vertegenwoordigd door het parlement, dat namens het volk de regering controleert. En dat is maar goed ook, want het is immers het volk dat de lasten van (de inzet van) de krijgsmacht draagt. Niet alleen financieel, maar vooral ook wanneer Nederlandse militairen sneuvelen of gewond raken.

De besluitvorming over de inzet van de SF-taakgroep is echter door twee factoren bemoeilijkt.

Op de eerste plaats door het (onvermijdelijke) gebrek aan eenduidige begrippen. Oorlog, (internationaal) gewapend conflict, gevechtsoperaties, crisisbeheersingsoperaties lijden aan dit euvel. Discussies hierover zijn per definitie gecompliceerd. Zeker wanneer deze begrippen ook nog eens op een inconsistente wijze worden gebruikt of wanneer meerdere actoren vanuit hun eigen perspectief debatteren. Neem nu bijvoorbeeld 'oorlog'. De Al-Qa'ida strijder denkt aan de Jihad tegen het Westen; de commando in Afghanistan associeert het met de feitelijke situatie; het parlementslid denkt aan 'in oorlog verklaren' en voelt zich

gepasseerd; de officier van justitie denkt aan oorlogsmisdrijven en vervolging; en het thuisfront hoopt dat het allemaal wel meevalt.

De minister van Defensie, ten slotte, moet al deze perspectieven aan elkaar knopen.

Daarmee dient het tweede probleem zich aan. Voor de inzet van de krijgsmacht is draagvlak gewenst. Daarbij is eufemistisch of politiek correct taalgebruik een beproefde methode. Denkt u maar aan 'ombuigingen' in plaats van bezuinigingen. Maar wat dacht u van 'een (internationaal) gewapend conflict' in plaats van – de beladen term – oorlog. Daar komt bij dat er een (historisch gegroeide) 'onwennigheid' in de Nederlandse samenleving – de politiek inclusief – bestaat over militaire inzet en militair geweld. Vooral als het om 'de maatschappelijke gevolgen', zeg maar gesneuvelden en gewonden, gaat. Gelukkig lijkt deze 'onwennigheid' af te nemen. Srebrenica, operatie *Allied Force* en de affaire Eric O. hebben daar in ieder geval aan bijgedragen.

Het (inconsistente) gebruik van multi-interpretabele begrippen in combinatie met eufemistisch en politiek correct taalgebruik conflicteert met de belangen van de militairen. Die hebben recht op duidelijkheid over hun taak, bevoegdheden en positie. Het Gerechtshof wijdde hier in de zaak Eric O. een zogeheten 'overweging ten overvloede' aan:

[D]e individuele militair in het veld moet weten waar hij aan toe is, wat hij wel mag en wat hij niet mag. Hij kan immers niet vóór iedere handeling zijn 'legal adviser'

¹ Clausewitz, Carl von, *Vom Kriege* (Potsdam, 1832). Zie ook: Siccama, J.G., 'Verdwijnt de oorlog?', Inaugurale rede Universiteit Utrecht, 1991.

raadplegen. Hierbij past het doorhakken van knopen en niet het eindeloos ontrafelen daarvan.

Voor de militairen van de SF-taakgroep in Afghanistan zou – in theorie – geen onduidelijkheid over hun positie hoeven te bestaan. Het is immers volstrekt helder dat we te maken hebben met gevechtsoperaties, meer in het bijzonder: oorlogsoperaties. Deze operaties zijn gebaseerd op artikel 51 van het VN-Handvest: zelfverdediging. De terroristische aanslagen in de Verenigde Staten van 11 september 2001 zijn door de internationale gemeenschap als een gewapende aanval aangemerkt, waartegen de VS (conform het VN-Handvest) in zelfverdediging reageert. De Noord-Atlantische Raad heeft vervolgens artikel 5 van het NAVO-Verdrag van toepassing verklaard. Een brede coalitie waar Nederland nu wederom deel van uitmaakt, is verwickeld in een gewapend conflict. Bij deelname aan een gewapend conflict geldt het oorlogsrecht, en voor legitieme gevechts- of oorlogshandelingen geldt de specifieke strafuitsluitingsgrond van artikel 38 van het Wetboek van Militair Strafrecht.

Over deze grondslag van de operatie² en de daaruit voortvloeiende positie van de militair is 'uitvoerig en vruchtbaar overleg gevoerd' tussen Defensie en het Openbaar Ministerie (OM).³ Daarmee anticipeerden zij (onbewust) op een andere vingerwijzing van het Gerechtshof in de zaak Eric O.: 'it takes two to tango'. Dat het OM zich goed

op – tot nu toe minder gebruikelijke – vormen van militaire inzet wil voorbereiden is cruciaal. Ook daarover is het Hof erg helder: 'het OM zal [voor nieuwe missies] de nodige "situational awareness" moeten ontwikkelen'.

Maar ondanks dit overleg moest de minister van Defensie – om helderheid aan de taakgroep te kunnen bieden – zijn toevlucht nemen tot het toepassen van artikel 71 van het Wetboek van Militair Strafrecht. Door bekend te maken dat 'tijd van oorlog' aanwezig is voor de inzet van de SF-taakgroep in Afghanistan kon hij de specifieke strafuitsluitingsgrond voor legitieme oorlogshandelingen garanderen.

Naar de achtergronden van deze afkondiging kan slechts worden gegist. Allereerst zou de kwestie van het (inconsistente) gebruik van multi-interpretabele begrippen een rol kunnen spelen: oorlog heeft in de krijgsmacht een andere betekenis dan in het (militaire) strafrecht. Daarnaast zou ook het taalgebruik binnen Defensie hier van invloed kunnen zijn. *NRC Handelsblad* schrijft bijvoorbeeld – bij gelegenheid van het vertrek van de hoofdmacht – het volgende citaat aan de Directeur Operaties (Defensiestaf) toe: 'Wij noemen het een vredesoperatie'.⁴ Wellicht dat het mijden van beladen termen of het hanteren van politiek welgevallige termen partijen op een dwaalspoor heeft gezet. De vraag is trouwens ook of iedereen binnen de krijgsmacht de situatie goed weet te typeren.

Soms zijn nevelen verstandig; het kan discussies op het scherp van het zwaard voorkomen. Soms is het verstandig duidelijke taal te gebruiken. Dit laatste heeft de voorkeur waar regering, parlement en strijdkrachten zich uiten over de deelname aan een gevechtsoperatie.

2 Brief van de minister van Buitenlandse Zaken, 10 maart 2005, Kamerstukken II, 2004/05, 27 925, nr. 166.

3 Brief van de minister van Defensie, 22 april 2005, Kamerstukken II, 2004/05, 27 925, nr. 172.

4 *NRC Handelsblad*, 19 april 2005, 'Op weg naar de krijgsheren'.

'Winning Hearts and Minds'

'The Unlearned Lesson of Counterinsurgency'

prof. T.R. Mockaitis*

Introduction

During the past year many observers have commented on the failure of the U.S. led coalition to win the hearts and minds of the Iraqi people. Disturbing photos of prisoner abuse and footage of an American soldier shooting an Iraqi civilian who lay on the ground contributed to this perception. Reports of misdirected bombs and the shooting of the Italian escorting a freed hostage to safety have made matters worse.

Bad as such images are, however, the characterization of American counterinsurgency as deliberately and unnecessarily heavy handed is not entirely accurate. U.S. soldiers understand the importance of winning hearts and minds. Unfortunately, they have little training for or experience of how to do so. The real problem is an institutional failure to learn from past coun-

terinsurgency campaigns, in particular the successful British campaign in Malaya and their own experience in Vietnam.

Definitions

Discussion of insurgency and counterinsurgency must begin with a definition of terms because of the tendency to lump very different conflicts under broad categories like 'low-intensity conflict,' 'operations other than war,' and 'stability and support operations.'¹ Insurgency is an organized effort to gain control of state from within, using a combination of propaganda/subversion, guerrilla warfare, and terror. Guerrilla warfare refers specifically to operations by insurgents against conventional military formations.

'Terror' is violence aimed at the general population and intended to spread fear. Such fear demonstrates the

government's failure to protect its people and may compel cooperation with the insurgents and discourage cooperation with the authorities.

Insurgents may be ideologically motivated, but their goals are decidedly political. Malayan and Vietnamese insurgents shared a communist ideology, but they sought to gain political control of their respective countries. Some Iraqi insurgents embrace Islamic extremism while others have a less militant worldview; all seek to overthrow a U.S. appointed governing council widely considered illegitimate and end the foreign occupation.

Insurgency versus terrorism

A clear distinction must be made between insurgency and terrorism. Insurgents will use terror, both to intimidate opponents and to keep their own supporters in line, but they do so in a highly selective and very limited manner. Shortly before the Irgun bombed the King David Hotel in Jerusalem (1946), they warned the British to evacuate the building. Insurgents need to win support of the general population and so wish to avoid unnecessary violence that might alienate ordinary people.

Contemporary terrorist organizations like Al Qaeda and its affiliates divide the world into the righteous, who support them, and the unrighteous, who deserved to be killed. They seek to

* The author is professor of History at DePaul University and 2004 Eisenhower Professor at the KMA. Professor Mockaitis co-edited *Grand Strategy and the War on Terrorism* (London: Frank Cass, 2003) with Paul Rich. He is the author of *British Counterinsurgency: 1919-1960* (London: Macmillan, 1990), *British Counterinsurgency in the Post-Imperial Era* (Manchester: U. of Manchester Press, 1995), and *Peacekeeping and Intrastate Conflict: the Sword or the Olive Branch?* (Westport, CT: Praeger, 1999). *The Future of Peace Operations: Old Challenges for a New Century*, co-edited with Erwin Schmidl is forthcoming.

Professor Mockaitis team teaches terrorism and counter-terrorism courses internationally with other experts through the Center for Civil-Military Relations at the Naval Post-Graduate School. He has lectured at the U.S. Marine Corps Command and Staff College and the Canadian Forces Staff College and presented papers at the Pearson Peacekeeping Center (Canada), the Royal Military Academy Sandhurst (UK), and at conferences co-sponsored with the Military Science Department of the Austrian ministry of Defense.

¹ I made this same case for precise definition fifteen years ago. Thomas R. Mockaitis, *British Counterinsurgency: 1919-1960* (London: Macmillan, 1990), p. 1.



A Marine shouts instructions to soldiers of the Iraqi Civil Defense Corps during a firefight while on a joint patrol in Nasir Waal Salaam, Iraq 2004 (Photo U.S. Marine Corps, K.R. Reed; collection IMG/KL)

make a dramatic impression with as much death and destruction as possible. These terrorists may have short term political goals, such as overthrowing the Saudi government, but subordinate these immediate objectives to the larger struggle between good and evil.

They exercise little restraint and no discriminations. While insurgents will target soldiers, police officers, and government officials, contemporary terrorists will kill ordinary men, women, and children. Some organizations occupy a grey area between insurgency and terrorism. The Basque insurgent group ETA began as a libera-

tion movement with specific and for the most part reasonable goals but has degenerated into a mere terrorist organization for whom violence has become an end in itself.

If insurgency seeks to overthrow an existing government, then counterinsurgency by definition consists of steps taken by that government to thwart the insurgents. Despite what its name suggests counterinsurgency strategy need not be purely reactive. It must, however, be comprehensive. A threatened state must defend its people and institutions, address the root causes of unrest that lead ordinary people to support the insurgents, and conduct offensive military operations against the insurgent forces and organization.

Counterinsurgency strategy is easy to describe but very difficult to devise

and even harder to implement. Governments like individuals find self-examination and reform difficult to undergo. The temptation to dismiss insurgency as mere terrorism or criminality can prove irresistible. Few insurgencies begin and none advance without at least the tacit support of a significant segment of the population disillusioned with its own government. Counterinsurgency depends on regaining support from the disaffected, winning the hearts and minds of the people.

British Counterinsurgency

Britain has enjoyed a greater degree of success in counterinsurgency than most other nations.² This success derived from extensive experience dealing with unrest throughout an empire spanning a quarter of the globe.

² The Dutch Colonial Army was generally effective in Indonesia during the nineteenth century. Although General Maxim Weygand successfully pacified Morocco during the interwar period, the French fared poorly in Indochina and Algeria.



An Iraqi child walks alongside a National Guardsman as he patrols through the neighborhoods of Iskandriyah, Iraq, 2005

(Photo U.S. Navy, B. Aho; collection IMG/KL)

upon to come to the aid of the civil power. In rendering such aid the soldier is not different than anyone else. He remains under the direction of the civil authority throughout an emergency and must be able to legally justify any use of force as the minimum necessary to quell unrest.

A series of military pamphlets repeatedly reminded the soldier that use his goal was not the eradication of an enemy but the restoration of order. Any use of force must be the minimum necessary to achieve an immediate result and could not be employed to create a wider impression.⁴

Winning hearts and minds

Limitations on the use of force encouraged a different approach to counterinsurgency. Denied the ability to rely on firepower and overwhelming force, for which they usually lacked the resources in any event, the British sought to address the causes of unrest that provoked political violence in the first place. This approach came to be called winning hearts and minds.

In the words of the late Sir Robert Thompson, who helped design the

From the Northwest Frontier of India to the streets of Aden, British soldiers cooperated with local police and colonial officials to quell disturbances ranging from riot to insurrection. Through a painful process of trial and error involving not a few defeats, they developed a strategy that has proved effective not only in traditional counterinsurgency but in peace-enforcement operations as well.³

The British based their counterinsurgency strategy on a few broad principles: minimum force; winning hearts and minds; civil-military cooperation; and tactical flexibility.

Minimum force

Minimum force is not merely a counterinsurgency principle but a fundamental tenet of English common law. Any British subject may be called

³ For the efficacy of the British approach in humanitarian intervention see, Thomas R. Mockaitis, *Peace Operations and Intrastate Conflict: the Sword or the Olive Branch?* (Westport, CT: Praeger, 1999).

⁴ The pamphlets produced by His/Her Majesty's Stationary Office bore such titles as *Duties in Aide to the Civil Power* and *Notes on Imperial Policing*. The British incorporated the same guidance into their *Counter-Revolutionary Warfare* and *Wider Peace-keeping* manuals.

**Air Force Staff Sgt. Kyle Luker
talks with boys at a school
during a dismounted patrol near
Balad Air Base, Iraq, 2005**

(Photo U.S. Air Force, M. Buytas;
collection IMG/KL)



successful strategy in Malaya, 'government has to be seen as working.'⁵

Contrary to popular belief, much unrest stems not from political oppression but from what today would be called 'quality of life issues'.

If people experience poverty, declining standard of living, or even relative deprivation in a prosperous society, they will be more amenable to subversion.⁶ The British in fact sought to outbid the insurgents for the hearts and minds of the people.

Intelligence

Applying limited force against the insurgents while addressing the causes of unrest produced an additional dividend: intelligence. Once a disgruntled population saw conditions improving they began to realize that they had more to gain by supporting the government than by supporting the insurgents, they were more willing to cooperate with the security forces. Such cooperation came more easily when those forces avoided indiscriminate killing and preserved the rule of law. The two counterinsurgency principles worked together. The require-

ment to use minimum force necessitated hearts-and-minds approach, which in turn provided the intelligence that allowed force to be used in a limited and selective way.

Civil-military cooperation

A strategy, conventional or unconventional, is only as effective as the means available for implementing it. The third element of British counterinsurgency was a mechanism for coordinating the elements of the campaign and the actions of those involved in conducting it. Long before anyone thought of 'civil-military cooperation,' colonial officials known as District Officers were meeting with police commissioners and soldiers to respond to a crisis. History had helped make the British army ideally suited to counterinsurgency operations. Both its supporters and detractors maintained that it was 'a collection of regiments' rather than an army.⁷

Designed as an imperial police for an island nation whose navy had always been the first line of defense, this collection of regiments developed a highly decentralized system of command and control.

Counterinsurgency has been called a corporal's war in which platoons or even sections pursue and destroy correspondingly small units. Such war-

fare requires that junior officers and NCOs be allowed considerable latitude in the conduct of operations. The British have always allowed and indeed encouraged initiative by its younger leaders.

Malayan Emergency

British counterinsurgency achieved its greatest success during the twelve-year struggle with Communist insurgents for control of the Federation of Malaya (1948-1960). During World War II the British trained and armed the Malayan People's Anti-Japanese Liberation Army. When the British returned to reassert colonial control, this Marxist group renamed itself the Malayan People's Liberation Army. Based primarily in Malaya's Chinese community (38 per cent of the population), the MPLA enjoyed considerable support among rubber tappers who supplemented their income with subsistence farming on marginal land along the jungle fringe.

Lacking citizenship, title to their land, and equal opportunity, these Chinese peasants could be easily induced to supply insurgent bands operating in the deep jungle. Britain's post war decline and loss of face to the Japanese during the fall of Singapore combined

⁵ Interview with the author, 1987; Robert Thompson's *Defeating Communist Insurgency: Lessons from Malaya and Vietnam* (London: 1965), is a classic that should be re-released.

⁶ Insurgent leaders, however, usually come from the middle or even upper class, where prosperity allows them the luxury of studying ideology.

⁷ Byron Farwell, *Queen Victoria's Little Wars* (New York: W.W. Norton, 1985).



Al Muthana, 2004. Patrol in and around Ar Rumaytah (Photo CAVDKM, R. Mol; collection IMG/KL)

with this ideal environment and the MPLA's equipment and training, boded well for an insurgent victory.

Harold Briggs

Britain responded haltingly to the insurgents using an approach virtually guaranteed to fail. They concentrated on attacking insurgent guerrilla bands in the jungle using large sweeps while making no real effort to address the causes of unrest on which the insurgency fed. Companies and even battalions swept the jungle in futile operations that announced their arrival to the agile enemy who simply melted away and reformed elsewhere.

The situation began to change in 1950 when the newly appointed Director of Operations Harold Briggs developed the comprehensive plan the bears his name. Briggs compared defeating the insurgents to destroying malaria carrying mosquitoes. Swatting them did

no good if one did not destroy their breeding grounds.⁸ The Chinese squatter villages with all of their social and economic problems had to be addressed. Briggs decided that relocating the Chinese to 'new villages' away from the jungle fringe would break the link with the insurgents. They forcibly relocated entire villages into secure compounds surrounded by wire and guarded by British troops.

Life in the new settlements was not always rosy, and few would have entered them voluntarily, but eventually these villages had decent housing, running water, adequate sanitation, schools, and clinics. Aware that at least some of those forcibly relocated will still support the insurgents, the British carefully controlled the food supply, making sure that the Chinese would be adequately fed but that they would have little to spare for the guerrillas in the jungle.

This food denial strategy forced the insurgents to focus increasingly on logistics and enabled the British to launch highly effective interdiction operations and ambushes along increasingly restricted supply routes.

Implementing the strategy

Although Briggs had devised the correct strategy, implementing it proved difficult. To coordinate the activities of police, civil servants, and soldiers across Malaya he created a series of District, State, and Federation committees to get all of the players around the same table. To energize the system, however, required more authority than Briggs possessed. As Director of Operations he controlled the security forces (military and police), but the civil authorities remained under

⁸ Harold Briggs cited in Mockaitis, *British Counterinsurgency*, p. 115.

the control of the High Commissioner, Sir Henry Guernsey. Guernsey's murder by the insurgents in 1951 spurred the British in resolving the problem of divided command.

The new High Commissioner, General (later Field Marshall) Gerald Templer also served as Director of Operations. The four stars on his uniform left the soldiers in no doubt as to his authority. Templer provided the energy to make the Briggs plan work.

Command and control

The last element of the British approach to counterinsurgency was a decentralized system of command and control. Insurgency is a corporal's and a subaltern's war. Junior officers and NCO's had to be free to exercise good judgment, taking appropriate action in the field without asking up the chain of command. The regimental system and British training encouraged such initiative. Small unit operations replaced the fruitless sweeps of the early period and, combined with the hearts-and-minds campaign, produced decisive results.

The effectiveness of British tactics could be seen less in 'body count' as in the increasing number of surrendering insurgents.

Realizing that a live Communist guerrilla willing to cooperate with his former enemies was far more valuable than a dead one, the security forces offered generous amnesties and even rewards for information.

Criticism

The mid-1950s Templer had turned the tide of the insurgency, which for-

mally ended in 1960 with Malayan independence. The Communist leader, Chen Ping, did not surrender for another twenty years, a fact that should give those hell-bent on capturing Osama bin Laden pause to consider what their priorities ought to be. By almost any measure the counterinsurgency campaign was highly successful.

Critiques point to the advantageous of colonial control, the absence of a friendly neighboring state supporting the insurgents, and confinement of the insurgency to the Chinese minority to explain away the British victory. Success in Oman using the same methods a decade later makes such criticism disingenuous. British counterinsurgency consists of basic principles, which flexibly adapted to each unique situation, can still produce results.

The Vietnam War

The war that wracked Southeast-Asia for a generation was far more complex than the Malayan Emergency. Facile comparisons between the two are inappropriate. The U.S. inherited the Vietnam War from the French following their decisive defeat in at Dien Ben Phu in 1954. Despite American efforts to portray the war as an anti-communist crusade, their adversaries and much of the world considered it a war for independence from colonial rule.

The struggle was a hybrid conflict involving conventional forces, the Peoples Army of Vietnam, and insurgents, the Viet Cong.⁹ The sheer size and population of the country, its contiguous borders with states providing safe havens, and unobstructed supply route into Communist China made the



Vietnamese citizen alongside the road as American troops pass, 1967
(Photo J.W. Madzelan; Collection IMG/KL)

⁹ Peter Dunn, 'The American Army: the Vietnam War, 1965-1973,' in Ian Beckett and John Pilot, eds., *Armed Forces and Modern Counterinsurgency* (New York: St. Martin's Press, 1985), p. 77.

conflict far more challenging than Malaya.

U.S. strategy: commitment to firepower

These caveats notwithstanding, the American approach to the conflict compounded the problems inherent in an already complex and difficult situation. To begin with, the U.S. military establishment never embraced the notion of counter-insurgency as a distinct form of warfare. Despite a firm grasp of the problem and excellent work done by Special Forces and some regular units, the general attitude was best expressed by a Marine who dismissed a presentation on the low-cost, long-haul approach in Malaya, saying that, 'We'll work them over with so much steel, that six months will see the end of it'. That was in 1962.¹⁰

Commitment to firepower dominated American strategy throughout the war. In the age of television and growing international opposition to colonialism such a commitment produced the inevitable backlash that undermined the war effort at home and abroad. The Viet Cong referred to bombing raids as 'recruiting drives' for them, and 'body count' became the meaningless measure of progress. A U.S. trained, equipped, and largely inept South Vietnamese army proved incapable of combating insurgency, in no small measure because of the American emphasis on heavy divisions.¹¹

Growing disillusion

In the midst of the conventional approach to unconventional war, effective counterinsurgency programs were developed. The Civil Operations and Rural Development Support program (CORDS) aimed at winning hearts and minds in the countryside



as did the Marine Combined Action Program. U.S. Navy SEAL (Sea-Air-Land) conducted effective small unit operations in the Mekong Delta just as Green Berets did in remote rural areas.

The Phoenix program aimed at intelligence gathering and counter-guerrilla action. Neither individually nor collectively, though, could these effective measures overcome the conventional approach of the U.S. military as a whole.

As the war dragged on and the draft was extended to college students, bringing the war into middle class homes. Growing disillusionment with the war increased following the Tet offensive, conducted by an army that Americans had been told was close to defeat.

In 1973 Vietnamization provided the fig leaf of decency to cover American withdrawal, which led to the collapse

of the Saigon government two years later.

From Vietnam to Iraq

The Vietnam War has become an industry for academics and soldiers: interpretations range from a stubborn insistence that the U.S. military never really lost the war, but that it had been sold out by politicians and the American public to glib assertions that they learned nothing from the experience. Neither explanation does justice to the complex manner in which the Defense Department analyzed and absorbed the lessons of Vietnam.

In the immediate post-war period, many in the military believed the war to have been a mistake, a wasteful diversion of resources from the proper tasks of defending Europe and the Korean peninsula. Insurgencies

¹⁰ British officer interviewed by the author and cited in Mockaitis, *British Counterinsurgency*, p. 56.

¹¹ Andrew Krepinevich, *The Army and Vietnam* (Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1986), pp. 23-4.



U.S. Marines escort captured enemy prisoners of war to a holding area in the desert of Iraq, during Operation Iraqi Freedom, 2003

(Photo U.S. Marine Corps, B.L. Wickliffe; collection IMG/KL)

lar warfare of which the massacre at El Mazote, El Salvador was only the most infamous.

Special Forces

The decision to make counterinsurgency primarily a Special Forces task had one fortunate benefit. The SF community expanded considerably during the 1980s. To the Sea-Air-Land (SEAL) teams and Green Berets were added a new unit. The Pentagon created Delta Force in the aftermath of the embarrassing fiasco at 'Desert One,' the abortive effort to rescue American hostages in Iran in 1980. To coordinate the growing hydra of Special Forces the U.S. Congress created the Office of Special Operations Low-Intensity Conflict (SOLIC).

The boom in Special Forces did, however, have a down side that would become dramatically apparent in Iraq. If counterinsurgency remained the purview of SF community, then regular units could justifiably not train for it under the reasonable assumption that it 'was not their job'. During the Cold War, this conventional focus made sense. However, the danger that the U.S. military would once again face a large-scale insurgency for which the majority of its forces were ill-prepared always remained.

Iraq

The U.S. entered Iraq with the heavy armor, maneuver warfare army perfected and developed during the Cold War. Although the military had downsized in the decade since the fall of the Berlin Wall, it had undergone

little structural change. Plans to transition from heavy divisions to light, rapidly deployable forces were still on the drawing board on 9/11.

The forces that invaded Afghanistan and Iraq were essentially the same ones that had defended the Faluja Gap and the Korean peninsula. The U.S. had the best combined operations, maneuver warfare military in history, but it would prove to be ill-prepared for the protracted war that it would face in streets of Baghdad and Mosul.

Troop shortage

The invasion of Iraq went smoothly, even masterfully. A swift campaign aimed at minimizing civilian casualties and preventing Saddam Hussein from burning his oil wells.¹² However successful the invasion was from the operational standpoint, it had serious strategic flaws from the outset. Central Command had made few provisions for the protracted insurgency that so many experts warned would occur. The invasion force was far too small for the task assigned to it. When Army Chief of Staff Eric Shenseki warned that it would take over 200,000 troops to do the job right, the Rumsfeld Pentagon hounded him into retirement.

The coalition, consisting of overwhelming U.S. forces with a sizable British contingent and token participation by other allies, consisted of 150,000-160,000 troops. More than adequate for defeating the Iraqi Army, the force lacked the troops to restore order within Iraq or to seal the long border with Syria over which flooded *Mujahadin* who would mix with former Bathists and other disgruntled elements to create a formidable insurgency. The troop shortage meant that the coalition could not engage in the tactic of framework deployment, assigning small units to fixed area for an extended period, that the British had found so effective in Malaya.

¹² See General Tommy Franks, *American Soldier* (New York: Regan Books, 2004) for a description of the books.

against friendly governments would no doubt occur, but opposing them would not be a core task of the U.S. military. 'Low-Intensity Conflict' became the new catch-all for unconventional warfare, and strategists relegated counterinsurgency to 'aide for foreign internal defense'. The U.S. would assist threatened states but would not conduct the campaign itself. Assistance would be provided by Special Forces.

The U.S. used this approach with mixed results during the 1980s, helping the government of El Salvador combat and insurgency while aiding an insurgency against the government of Nicaragua. America avoided the extended commitment of U.S. troops to protracted and potentially unpopular wars, but U.S. advisors could not control the actions of those they aided. This unhealthy situation led to some of the worst atrocities in irregu-

Scuttle the Iraqi security apparatus

The occupation authorities compounded the troop shortage with the ill advised decision to scuttle the entire Iraqi security apparatus from police to regular army and rebuild them from scratch. Taken by Paul Bremer against the better advice of his military advisors, the decision created conditions of lawlessness that the soldiers were ill-prepared or equipped to address.¹³

Iraqi soldiers and police summarily dismissed, unpaid, and in many cases still armed provided grist for the insurgents mill. Bremer might have done well to consider the experience of the occupation governments in Germany after World War II. The Military Government removed the upper echelon of Nazis but kept the police and to some extent the military in being to maintain order. Local police spoke the language, knew the people, and had a vested interest in a return to normalcy.

Reservists

The troop shortage had other tragic consequences. To offset force reduction in the 1990s the Pentagon planned to use the Reserves and National Guard to augment regular troops. In a conventional war such as



U.S. Marines examine mortar rounds and a BMW automobile in what they believe to be a car bomb in the making. The mortars and the car are part of the 20 weapons caches that U.S. Marines found during the operations, 2005 (Photo U.S. Marine Corps, B.M. Henner; collection IMG/KL)

Desert Storm (1991), such forces could be safely employed in rear area duties and logistics.

The strategy worked well enough in conventional war, but there are no safe rear areas in an insurgency. Long supply columns snaking north from Kuwait and manned by reservists made tempting targets for guerrilla

forces. No matter how dedicated Reservists and National Guard troops might be, their warfighting skills, practiced on weekends and over the summer, cannot match those of the regular forces.

Conventional tactics

The strategic flaw had predictable consequences. Large sections of Iraq became, 'no-go areas', in which the coalition and a fledgling Iraqi government exercised little or no control.¹⁴ The insurgency thus had a chance to develop in relative security. Having lost control of places like Faluja, the military had to regain them. In such a situation troops will fall back on tactics they know best. For the U.S., that meant firepower.



Al Muthana, 2004. Patrol in and around Ar Rumaytah

(Photo CAVDKM, R. Mol; collection IMG/KL)

¹³ Michael Gordon, 'Debate Linger on Decision to Dissolve Iraqi Military', *New York Times*, 21 October 2004.

¹⁴ The term 'no-go area' refers to the ill-advised decision of the British government to stay out of Catholic communities in Northern Ireland following riots in 1969. The IRA quickly filled the power vacuum and transformed a civil rights struggle into a nationalist insurgency. Something very similar has occurred in Faluja.

To their credit U.S. forces had tried to go softly and minimize collateral damage, but increasing pressure to produce results and avoid American casualties led to an inevitable reversion to conventional tactics. The coalition recaptured a city, large sections of which had been reduced to rubble, reminding many of the ominous mantra, 'We had to destroy the village to save it'.

Hierarchical command and control

In addition to troop shortage, the U.S. led coalition has faced problems stemming from the institutional failure to learn from past insurgencies and prepare for future ones. The pervasive notion that force protection consists almost entirely of physical security and robust rules of engagement puts a barrier between the soldiers and the community in which they must operate. Good relations with local people can lead to reliable intelligence, which in turn protects soldiers and allows them to use focused and limited force on the insurgents.

The U.S. military still suffers from a rigidly hierarchical command and control structure that micromanages tactical decisions even at platoon level.

The result is the absurd situation in which a soldier can be awarded a bronze star one minute and then court-martialed for improvising the next. Such rigid control can lead to disastrous consequences when soldiers face novel situations without clear instructions. The prisoner abuse at Abugraib may have stemmed, at least in part, from such a situation.

Repeating past mistakes

The U.S. is repeating past mistakes, but not from ignorance of history. The

¹⁵ 'The Reach of War: Allies; Dutch Soldiers Find Smiles Are a More Effective Protection', *New York Times*, 24 October 2004.



As Samawah, 2004. The Field Liaison Team

(Photo CAVDKM, R. Mol; collection IMG/KI)

experience of Vietnam has been analyzed and lessons learned, but these lessons have remained in compartments separated from the bulk of service men and women.

Special Forces can handle small insurgencies, but there are simply not enough of them to manage a conflict the size of Iraq. Untrained and in key respects ill-equipped to handle protracted war, the troops fall back on the tactics they know best. The shear might and resources of the U.S. will, of course, lead to victory in the long run. The long run, however, will be very costly in lives and money.

Epilogue: 'Smile and Wave'

An article on Iraq for a Netherlands defense publication would be incomplete without drawing conclusions of some use to the Dutch military. That military has a competitive advantage in counterinsurgency. Because the Netherlands will never face a large scale conventional war alone, it need not be preoccupied with preparing to

fight one. Nor does it have the luxury of specialization.

The small size of Dutch land forces necessitates the training of two-speed soldiers, men and women with good war-fighting skills but the ability to engage in the variety of tasks necessary in a counterinsurgency campaign. The Dutch approach has already produced dividends in both Iraq and Afghanistan, which were the subject of comment in a recent *New York Times* article.¹⁵

There are, however, two dangers that a small military faces in developing a niche specialty in unconventional war.

The first is the erosion of war-fighting skills or, more seriously, the mistaken belief that they will never be needed. The second danger is more insidious because it is beyond the control of the military itself – the danger that politicians will deploy Dutch forces to missions that are badly conceived. However effective they may be in winning hearts and minds in their own sector, Dutch forces cannot overcome the wrong approach of a 'stronger' ally.

Bestuursvernieuwing bij het ministerie van Defensie

Op zoek naar nieuw evenwicht

Kolonel drs. J. Reijling*

Inleiding

Het versterken van de wederzijdse afhankelijkheid tussen de krijgsmachtdelen, in casu de nieuwe operationele commando's, is de meest bepalende voorwaarde voor een succesvolle reorganisatie. Samenwerking op operationeel terrein staat hierbij centraal.

Sociale betrekkingen zijn aldus de bekende Duitse socioloog Weber, *gemeend* van aard. Ze berusten zowel op saamhorigheidsbesef als op spanning tussen belangen. Om samen te werken moet evenwel het gevoel deel uit te maken van een groter geheel sterker zijn dan het streven om de eigen identiteit te versterken. Er moet sprake zijn van onderlinge afhankelijkheid, waarbij het bestaansrecht van een van de partijen alleen door samenwerking met anderen kan worden verzekerd.

Deze basisgedachte geldt ook voor organisatie-elementen en hun onderlinge samenwerking. Organisaties vormen aldus netwerken van samenwerkende en rivaliserende partijen.

* De auteur is momenteel werkzaam als Luchtmachtattaché te Washington. Hiervoor werkte hij drie jaar binnen de Centrale Organisatie. Dit artikel is een excerpt van zijn afstudeeropdracht in het kader van de studie Bestuurskunde aan de universiteit Leiden. Het is geschreven op persoonlijke titel.

1 Schein 1992: 15.

2 Mastenbroek 2003.

The bottom line for leaders is that if they do not become conscious of the cultures in which they are embedded, those cultures will manage them. Cultural understanding is desirable for all of us, but it is essential to leaders if they are to lead.¹

Het is zaak productieve spanningen in organisaties op te wekken en negatieve spanningen die leiden tot het uiteenvallen van de samenwerking uit te bannen. Dit is dus de opdracht waarvoor de defensieleiding zich gesteld ziet.

De reorganisatie van Defensie; gericht op bestuursvernieuwing en verkleining, zal resulteren in belangrijke aanpassingen in de relaties tussen bestaande partijen. Ook zullen nieuwe partijen worden gevormd die een eigen rol zullen opeisen. Deze aanpassingen zullen naar verwachting weerstand oproepen bij gevestigde partijen in de organisatie.

Het is zaak de opvattingen over de onderlinge samenwerking – in casu de organisatiecultuur – te kennen, zowel binnen de bestaande als de nieuwe partijen. Dit om zeker te stellen dat leiding wordt gegeven aan de noodzakelijke veranderingen in de onderlinge samenhang en balans in de organisatie.

Het is de vraag of op basis van de voorgestelde herstructurering voldoende impulsen ontstaan waarmee

de beoogde samenwerking daadwerkelijk kan worden versterkt. Ik zal daartoe als eerste ingaan op bestaande spanningen in de huidige defensieorganisatie en de mate waarin daaraan tegemoet wordt gekomen in de beoogde structuur. Vervolgens zal ik enkele alternatieven aanreiken.

De balans verstoord

Een organisatiestructuur leidt tot bepaalde verhoudingen tussen partijen en dus tot een 'verdeling van de macht'. In de wetenschappelijke literatuur worden gedragstendenties en (cultuur)problemen genoemd die verbonden zijn aan typen machtsrelaties in organisaties. Zo kunnen 'gelijk versus ongelijk', 'hoog versus laag' en 'hoog versus midden versus laag'-relaties worden onderkend.² Met betrekking tot de huidige reorganisatie zijn vooral de gedragstendenties tussen 'gelijken' en 'meer en minder machtigen' interessant. Binnen het nieuwe bestuursmodel kunnen deze tendenties worden toegepast op de onderlinge relaties tussen de operationele commando's; de stafelementen



Oefening van 11 Air Manoeuvre Brigade (Collectie IMG/kl)

binnen de bestuursstaf en de relatie tussen de operationele commando's, en de bestuursstaf als geheel.

Competitie

Tussen 'gelijke' partijen ontstaat veelal een geleidelijk verscherpende competitie en suboptimalisatie. Partijen zullen alleen bereid zijn met elkaar samen te werken indien sprake is van onderlinge afhankelijkheid. 'Winst' voor de één moet ook 'winst' voor de ander inhouden. 'Winst' staat hier voor handhaving of versterking van het bestaansrecht van de betrokken partij. De relatie tussen de 'meer en minder machtigen' wordt ook bepaald door onderlinge afhankelijkheid. Formele positie en overtuigingskracht zijn niet voldoende om de ondergeschikte aan de manager te binden. Teneinde toch een afhankelijkheidsrelatie te creëren worden vaak dwang- en lokmiddelen gebruikt, door bijvoorbeeld bepaalde gunsten te verlenen.

Tegenover de pogingen van de leider om meer grip te krijgen staat dan het streven van de ondergeschikte naar meer autonomie. Daarbij is het openlijk plegen van verzet te riskant. Daarentegen wordt bijvoorbeeld informatie achtergehouden, coalities gevormd met collegae of lijdelijk verzet gepleegd. Indien in dergelijke situatie een te grote machtsafstand ontstaat, kan de bereidheid tot aanpassing sterk verminderen.

Wantrouwen

Kijkend naar de problemen binnen de 'oude' structuur is het verschijnsel van suboptimalisatie binnen de krijgsmacht delen herkenbaar. Eveneens is er sprake van wantrouwen tussen de krijgsmacht delen en het kerndepartement; de nieuwe bestuursstaf. Het is een bekend verschijnsel dat krijgsmacht delen de informatie naar het kerndepartement 'dosereren'. Voorts is sprake van onderling wantrouwen. Er

zullen dus maatregelen moeten worden genomen om deze verschijnselen tegen te gaan.

Afhankelijk van de problemen met de relaties tussen partijen kan door de organisatieleiding worden gekozen voor een bepaalde methode van beïnvloeding of interventie. Onderscheid kan hier onder meer worden gemaakt naar verstreking van het onderlinge begrip, rationalisatie van processen of het voeren van onderhandelingen.

De meest ingrijpende interventie evenwel is de structuur aan te passen, waardoor de onderlinge verhoudingen en daarmee samenhangende opvattingen worden gewijzigd. Cultuuraanpassingen en structuuraanpassingen hangen in deze zin nauw samen. Een andere 'machtspositie' leidt immers tot andere opvattingen over de onderlinge samenwerking. De defensie-leiding heeft ervoor gekozen de structuur ingrijpend aan te passen. →

Versterking alléén werkt niet

In het nieuwe besturingsmodel heeft men gekozen voor een versterking van de centrale sturing onder het motto: 'als het niet goedschiks gaat, dan doen we het maar kwaadschiks'. De kern van de defensieorganisatie, het wezen van haar bestaansrecht, wordt nog steeds gevormd door de mate waarin de operationele commando's in staat zijn de gewenste inzet mogelijk te maken. De operationele commando's zijn voor de uitvoering van taken zowel in de oude als de nieuwe situatie niet van elkaar afhankelijk. Tussen in hiërarchisch opzicht gelijke partijen kunnen zoals gesteld gemakkelijk conflicten ontstaan. Winst voor de één is vaak verlies voor de ander.

Om onderlinge competitie tussen de krijgsmachtdelen in de communicatie met het kerndepartement te voorkomen zal een objectieverbaar waarderingsysteem moeten worden ontwikkeld om de toegevoegde waarde van de operationele capaciteiten vast te kunnen stellen. Zolang echter een dergelijk toetsingskader ontbreekt, zal de Chef Defensiestaf (CDS) in finale instantie afwegingen moeten maken. Hij blijft daarbij afhankelijk van de informatie vanuit de uitvoe-



ringspraktijk, het terrein waarop de operationele commando's hun autonomie behouden. Het is onder die omstandigheden voorstelbaar dat de kennis uit de uitvoeringspraktijk wordt benut om de eigen belangen zeker te stellen; een handelwijze die in het nabije verleden zeker herkenbaar was.

Meer samenwerking

Om de centrale sturing te versterken moet meer samenwerking worden gezocht tussen de Defensiestaf en de diverse beleidsdirecteuren en DGF&C. Ook hier bestaat het risico van suboptimalisatie indien onvoldoende wederzijdse afhankelijkheid tussen alle

Besturing

(Collectie IMG/KL)



Luchtopname van drie typen helikopters, vijf in totaal, boven Irak

(Foto CAVDKM, R. Mol; collectie IMG/KI)

een tweetal machtscentra in te richten; CDS en SG, met ieder een eigen staf die betrokken machtscentra in staat stelt de prestaties van de onder hen ressorterende eenheden te beoordelen en bij te sturen. De vorming daarvan is echter problematisch. Het is dus twijfelachtig of de huidige structuur voldoende aanzetten geeft voor (het kunnen afwingen van) de noodzakelijke samenwerking.

Versterking van onderlinge afhankelijkheid

Met betrekking tot het specifieke 'product' van Defensie kan worden gesteld dat het operationele optreden van marine, land- en luchtmacht (nog steeds) nadrukkelijk van elkaar verschilt. Er is bovendien sprake van intensieve samenwerking met andere internationale strijdkrachten. In deze zin kan worden gesproken van separate 'markten'. Toch wordt in toenemende mate deelgenomen aan crisisbeheersingsoperaties met eenheden die uit alle krijgsmachtdelen zijn samengesteld.

Ten opzichte van het totaal aan alternatieve inzetmogelijkheden is hier echter sprake van een beperkt 'marktsegment'. Derhalve kan gesproken worden van een accentverschuiving in de traditionele inzetmogelijkheden van de krijgsmachtdelen en niet van een volledige andere 'marktorientatie'. Dit veronderstelt dus nog steeds een grote mate van autonomie van de 'traditionele' krijgsmachtdelen in de uitvoering. De krijgsmachtdelen vertonen zodoende de kenmerken van 'professionele' organisaties.

Mintzberg stelt dat een professionele organisatie alleen kan worden aangepast door 'vereenvoudiging' van het productieproces of, indien dit niet mogelijk is, door interne strijd tussen

partijen binnen de bestuursstaf aanwezig is. Door versterking van de sturing op resultaten zal een zwaarder accent komen te liggen op de positie van de CDS, aangezien hij de operationele eenheden aanstuurt. Dit kan weerstanden oproepen bij de overige stafelementen binnen de bestuursstaf.

Rol van de sg

In geval van onenigheid, hetgeen zoals eerder aangegeven, tussen 'gelijke' partijen frequent zal voorkomen, zal de secretaris-generaal (SG) in laatste instanties bepaalde keuzes moeten opleggen aan de partijen. Ook de SG zou, om eventuele meningsverschillen te beslechten, een beroep moeten kunnen doen op een instrument waarmee afwegingen kunnen worden gemaakt. Hij zou in staat moeten zijn

de 'toegevoegde waarde' van de verschillende adviezen voor Defensie als geheel te bepalen.

Hier ontbreekt een natuurlijk mechanisme. De enige toetsteen is ook hier de praktijk, namelijk de mate waarin beleidsaanwijzingen kunnen leiden tot een meer kosteneffectieve inzet van de eenheden, binnen politieke randvoorwaarden. Nog afgezien van het ontwerp van beleidsevaluaties zal de SG dienen te beschikken over eigen staf om een prestatiebeheersingssysteem te ontwikkelen en toezicht te houden op de implementatie daarvan. De SG beschikt echter slechts over een beperkte staf.

Implementatie van het besturingsmodel resulteert derhalve in de noodzaak



Mariniers voeren verkenningen uit met de 'Landing Craft Rubber Motorized' (LCRM)-boot

(Foto Directie Voorlichting MVD, P. Wiezoreck; collectie MG/KL)

de experts. Zo kan door onderlinge concurrentie een nieuwe groep met experts ontstaan die een meer voraanstaande rol in het productieproces opeist. Dan kan weer een nieuwe professionele organisatie met een veranderende rolverdeling tussen de 'oude' of 'nieuwe' experts ontstaan. Denk hier ook aan de ontstaansgeschiedenis van de Koninklijke Luchtmacht. Na de Tweede Wereldoorlog werd het ontwikkelen van *airpower* als professie erkend, hetgeen ook tot de oprichting van de Koninklijke Luchtmacht leidde.

Vereenvoudiging van het productieproces is problematisch

In de toekomst wordt het productieproces voor de krijgsmachtdelen principieel niet eenvoudiger. De centralisatie van de materieel-logistieke ondersteuning draagt ook niet bij tot

vereenvoudiging van de totstandkoming van het primaire product; slagkracht. Veeleer zou sprake kunnen zijn van een verhoging van de complexiteit, doordat ook met de wensen van de andere operationele eenheden rekening moet worden gehouden.

Toch zou om de afhankelijkheid tussen de uitvoerende eenheden te versterken de voorkeur uitgaan om de kennis over de inrichting van het productieproces te verplaatsen naar een hoger niveau, van waaruit de samenhang tussen de verschillende uitvoerende taken wordt bewaakt. De organisatie maakt dan een ontwikkeling door naar een meer centrale sturing van de uitvoering. De vakkennis verplaatst zich dan van het uitvoerende niveau naar een hoger (tactisch) niveau, binnen een defensiehoofdkwartier. In een dergelijk hoofdkwartier

worden dan de 'oude' bevelhebbersstaven – met inbegrip van de daarvan deeluitmakende personele en materieellogistieke elementen – samengevoegd tot één leiding, van waaruit de rationalisatie van de uitvoering wordt vormgegeven.

Hierbij wordt alle analyse-capaciteit gebundeld binnen één staf, waaruit de operationele processen en de daarvan afgeleide personele, materiële en financiële middelen in hun onderlinge samenhang worden gerationaliseerd.

Ook zal hierdoor de spanning tussen de topambtenaren binnen het kerndepartement worden verminderd, aangezien zij zich dan alleen op strategisch niveau met de inrichting van de organisatie zullen bezighouden. De noodzaak tot versterking van de onderlinge coördinatie onder leiding van de 'Eerste ambtenaar' vermindert dan.

Ontwikkelen van een nieuwe expert-groep

Voorstelbaar is ook dat een nieuwe expert-groep wordt gevormd, namelijk de groep die inzicht heeft in de complexiteit van expeditionair optreden. Thans moet immers veelal met andere krijgsmachtdelen worden samengewerkt in expeditionaire formaties. Expeditionair optreden met *joint* eenheden kan worden gezien als een nieuw kennisterrein, dat in principe niet kan worden verbonden aan één van de krijgsmachtdelen. De structuur van de professionele organisatie zou dan kunnen worden aangepast door aan deze 'professie' een meer voraanstaande rol te geven in de uitvoering van het primaire proces. Dit zou dan pleiten voor de instelling van een *joint* commando voor expeditionair optreden.

Een dergelijk commando zou dan de onderlinge 'strijd' aangaan met de gevestigde commando's van zee-, land- en luchtmacht voor de (semi)permanente toewijzing van eenheden. Langs deze weg ontstaat dan een aangepaste structuur die recht doet aan het professionele karakter van de krijgsmacht, maar tevens mogelijkheden biedt voor meer centrale sturing, aangezien de 'concurrentie'-strijd door de centrale staf kan worden 'begeleid'.

Het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten kennen een structuur die tegemoet komt aan de geschetste optie. In het Verenigd Koninkrijk werd een commando voor *Joint Operations* opgericht. Voorts werden tien jaar geleden de Amerikaanse *combattant theatre commands* opgericht. De *ser-*

vices leveren de inzetbare eenheden aan, terwijl de *combattant commanders* de eenheden inzetten. Zij spelen een grote rol in het behoeftestellingsproces voor nieuwe systemen die noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van de operationele opdrachten.

Stand van zaken

De defensieorganisatie was tot op heden een optelsom van de krijgsmachtdeelculturen, waarbij de krijgsmachtdelen feitelijk los van het kerndepartement hun bestaansrecht konden zekerstellen. Gegeven het karakter van het militaire product moet een professionele structuur in de uitvoering worden gehandhaafd. Daarentegen moet de samenwerking tussen de huidige 'divisies' worden versterkt. De voorgestelde structuur biedt onvoldoende mogelijkheden



Een Apache helikopter beveiligd de omgeving van de oefenende luchtmobiele militairen

(Foto Directie Voorlichting MVD, P. Wiezoreck; collectie MG/KI)



**Ministerie van Defensie,
Plein 4, Den Haag**
(Collectie IMG/KL)

voor versterking van de samenwerking, doordat de wederzijdse afhankelijkheid tussen de krijgsmacht delen niet wezenlijk wordt versterkt.

Deze afhankelijkheid kan daarentegen worden versterkt door oprichting van een nieuw *joint* commando voor 'expeditionair' optreden of versterking van het tactische niveau door inrichting van een permanent defensiehoofdkwartier. Oprichting van een defensiehoofdkwartier heeft als nadeel dat vakkennis aan de uitvoering wordt onttrokken, hetgeen afbreuk doet aan het professionele karakter van de defensieorganisatie. Het defensie-product moet immers nog steeds door de uitvoerende eenheden worden waargemaakt.

Gegeven de huidige stand van zaken verdient het dan ook de voorkeur over te gaan tot geleidelijke inrichting van een extra operationeel commando. De samenstelling daarvan kan worden afgeleid van de vele *lessons learned* die naar aanleiding van daadwerkelijke operaties ontstaan. Eenheden verbonden aan externe logistiek, telecommunicatie en *special forces* zouden dan als eerste van het expeditionaire commando deel uit kunnen maken. Belangrijk voordeel is dat binnen dit commando de zo noodzakelijk geach-

te gemeenschappelijke 'defensie-cultuur' verder kan worden ontwikkeld aangezien binnen dit commando de voorbereiding van *joint* operaties *core-business* is! In de bestaande marine, land- en luchtmachtcommando's blijft de vorming daarvan een *Fremdkörper*.

Slot

Duidelijk is dat structuurmaatregelen alléén niet voldoende zullen zijn. Veel zal afhangen van de persoonlijke inzet van de topmanagers. Op ambtelijk niveau betreft dit in het bijzonder de secretaris-generaal en de Chef Defensiestaf. Uiteraard zal hierbij ook op politiek niveau sprake moeten zijn van 'een gesloten front'. De geschiedenis heeft namelijk geleerd dat aanhoudende aandacht van de politiek vereist is, om te voorkomen dat wordt teruggevallen op oude gewoontes.

De bereidheid om (politieke) verantwoordelijkheid te nemen voor de daadwerkelijke inzet van de eenheden is daarbij naar mijn overtuiging essentieel. Economen stellen dat bedrijven moeten worden onderworpen 'aan de tucht van de markt'. Zonder deze tucht worden ze onvoldoende geprikkeld om de kosteneffectiviteit

en interne samenhang op te voeren. Deze 'wet' geldt ook voor Defensie. Ook hier geldt de bekende Engelse uitdrukking: *the proof of the pudding is in the eating!*

Literatuur

- 'Adviescommissie opperbevelhebberschap, van wankel evenwicht naar versterkte defensieorganisatie', *Rapport Commissie Franssen*, (Den Haag 2002).
- Born, H. e.a., *Krijgsmacht en samenleving, klassieke en eigentijdse inzichten* (Tilburg 1999).
- Doorewaard, H. e.a. (red.), *Organisatieontwikkeling en HRM* (Utrecht 2003).
- 'Het besturingsmodel bij Defensie', *Tweede Kamer 2003-2004* nr. 29 200 X, nr. 44.
- 'Het dilemma van Bevelhebbers', *Carré* 7/8 (2003), 21.
- Mastenbroek, W.F.G., *Conflicthantering en organisatieontwikkeling* (Alphen aan de Rijn 2003).
- Mintzberg, H., *Power in and around organizations* (Englewood Cliffs 1983).
- Mintzberg, H., *Mintzberg over Management; de wereld van onze organisaties* (Amsterdam 2003).
- Schein, E.H., *Organizational culture and leadership* (San Francisco 1992).
- Schein, E.H., *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming; zin en onzin over cultuurverandering* (Schiedam 2004).
- Schoenmaker, B. en Peucker, P., *Plein 4, de geschiedenis van een logement en een departement* (Den Haag 1996).
- Springer, S.H., 'Departement van Defensie', *Carré* 2 (2004), 16.
- Strikwerda, J., *Shared Service Centers, van kostenbesparing naar waarde creatie* (Den Haag 2003).

Tactische training; hoe nu verder?

drs. A.A. Sabel-Pikaar*
G.W. Uilenbroek – luitenant-kolonel der cavalerie

Inleiding

Op het OTCMan zal de komende jaren het gebruik van simulatietechnieken toenemen. Het gebruik van deze technieken is niet ter vervanging van daadwerkelijke oefeningen, maar ter ondersteuning van het opleidings- en trainings-(O&T) proces teneinde dit nog effectiever en efficiënter te laten verlopen. Grondgedachte voor de aanschaf van deze simulatoren is het verhogen van het O&T rendement teneinde te kunnen beschikken over operationeel goed inzetbare militairen en eenheden.

De huidige technische simulatieontwikkelingen bieden steeds meer mogelijkheden om de vereiste trainingsdoelen binnen een relatief korte tijd te bereiken. Om dit op professionele wijze uit te voeren dienen commandanten, het kader en instructeurs in het bijzonder te worden opgeleid in het gebruik van simulatie. De komst van deze simulatoren betekent immers ook een omslag in opleiden en trainen.

* De auteurs zijn onderwijskundig onderzoeker binnen de groep Opleiding & Training bij TNO Defensie & Veiligheid in Den Haag, respectievelijk hoofd van het functiegebied Simulatie van het Kenniscentrum Grondgebonden Manoeuvre op het Opleidings- en Trainingscentrum Manoeuvre te Amersfoort.

Om het gewenste rendement daadwerkelijk te bereiken dient ook het personeel dat de simulatoren gaat gebruiken hiervoor te zijn opgeleid en getraind.

Dit geldt voor de instructeur, scenarioschrijver, observer/trainer (OT-er), analist en systeembeheerders. Ten slotte is het noodzakelijk dat ook commandanten over een zekere 'simulation awareness' dienen te beschikken. Per slot van rekening is en blijft de commandant uiteindelijk verantwoordelijk voor het O&T-proces binnen zijn eenheid.

In het voortdurend proces ter verbetering van het O&T-traject is de kernvraag van dit artikel: hoe kan de Koninklijke Landmacht (KL) een hoger rendement halen uit tactische trainingen van parate eenheden in een simulatie-omgeving? Onze aandacht richt zich daarbij op het niveau van peloton, compagnie en bataljon. In de vaktaal niveaus III, IV en V. Veranderingen in doelstellingen, taken, deelnemende partijen, doctrine, materieel en personele samenstelling hebben hun impact op opleiding en training binnen de KL.

Belangrijk is dat in dezelfde tijd een hoger trainingsrendement moet worden bereikt. De landmacht moet middelen, personeel, budgetten efficiënter en effectiever inzetten, zonder dat het ten koste gaat van de operationele gereedheid (OG) en de inzetgereedheid (IG) van haar eenheden.

Simulatie-omgevingen

Ten behoeve van training wordt steeds meer gebruik gemaakt van simulatie. Vier typen simulatie-omgevingen kunnen worden onderscheiden: 'Live' simulatie-omgeving; de 'constructieve' simulatie-omgeving; de virtuele simulatie-omgeving en 'Pc Based-Training'.

• *'Live' simulatie-omgeving*
Bij een *Field Training Exercise* (FTX) worden operationele (wapen-)systemen daadwerkelijk te velde ingezet. De operationele systemen en het oefengebied zijn (tijdelijk) uitgerust met speciale middelen ten behoeve van de simulatie (bijvoorbeeld duelsimulatie en instrumentatie). De KL gebruikt bijvoorbeeld voor een 'live' simulatie-omgeving het *Mobile Combat Training Centre* (MCTC). Hier wordt duelsimulatie uitgevoerd op een geïnstrumenteerd oefenterrein.

• *'Constructieve' simulatie-omgeving*
Bij een *Commando Post Exercise* (CPX) en *Computer Assisted Exercise* (CAX) vervangt de simulatie-omgeving eenheden waarmee wordt samengewerkt. De te trainen militairen bevinden zich in een commandopost in het veld, en zij ontvangen en geven orders via verbindingsmiddelen aan de gesimuleerde eenheden. Het gevolg van opgedragen orders wordt eveneens via organieke middelen op de te trainen eenheid of doelgroep te



Observertrainers in een 'live' simulatie-omgeving (MCTC)

(Foto TNO; bron GTS, OTCMAN)

ruggekoppeld. Deze vorm van simulatie – waarbij de deelnemers niet fysiek in contact komen met de simulatie – wordt vaak toegepast ten behoeve van commandanten- en staftraining. KIBOWI is een voorbeeld van een 'constructieve' simulatie-omgeving.

• *Virtuele simulatie-omgeving*

Bij een virtuele simulatie-omgeving traint een persoon of bemanning in een nagebootste operationele omgeving en traint 'real-time' met andere gesimuleerde systemen en effecten die zich alle in een gesimuleerd terrein bevinden. Training in deze omgeving vindt vaak plaats op het niveau van wapensystemen. Tactische Indoor Simulatie (TACTIS) is een voorbeeld van een virtuele simulatie-omgeving.

• *'Pc-Based Training'*

'Pc-games' kunnen in opleidingen en bij trainingen worden ingezet als demonstratiemiddel (visualisatie van mogelijke wijzen van optreden), als individueel onderwijsleermiddel of als genetwerkte simulatie-omgeving voor het trainen in kleine groepen. Deze 'games' zijn verkrijgbaar op de civiele markt en hebben als primaire

doelstelling vermaak. Daarom zal bij de selectie van deze 'games' voor opleiding en training moeten worden gelet op de mogelijkheden om trainingsdoelen te bereiken. 'Steel Beasts' wordt momenteel binnen het OTCMAN gebruikt ten behoeve van *Pc-Based Training*.

Huidige praktijk

Als het gaat om het bereiken van een hoger rendement uit tactische trainingen in een simulatie-omgeving zijn er drie invalshoeken die aandacht verdienen: de organisatorische, de onderwijskundige en de technologische. Allereerst zullen we kort ingaan op de huidige praktijk, gezien vanuit deze drie invalshoeken.

Organisatorisch

Eén van de gevolgen van de bezuinigingen is dat er in de huidige praktijk voor de trainingsstaf relatief weinig tijd is voor de voorbereiding van dergelijke trainingen. Tijdens de oefening zelf is er vaak maar beperkt tijd voor de overdracht van relevante informatie op het gebied van training.

Het is echter van belang dat de trainingsstaf weet van de bedoelingen van de scenario-ontwikkelaar en weet welke gedragingen op welk moment binnen dat scenario worden uitgelokt.

De trainingsstaf heeft echter een zeer complexe taak. Zo moeten de leden van de trainingsstaf beschikken over voldoende kennis van tactisch optreden, didactische kennis en technische kennis van de simulatie-omgeving. Een gebrek aan voldoende voorbereidings- en inleertijd van deze staf heeft tot gevolg dat de kwaliteit van het scenario, de begeleiding en evaluatie daaronder lijdt. Dit heeft weer negatieve consequenties voor de kwaliteit van de training en is van invloed op het te behalen niveau van operationele en inzetgereedheid. Wanneer meer tijd kan worden vrijgemaakt voor de voorbereiding kan deze staf gericht haar taak uitvoeren.

De huidige trainingsstaf is 'ad hoc' samengesteld en door een tekort aan personeelsleden beperkt in haar mogelijkheden. Versterking is voorzien. In dat geval wordt het beter mogelijk om 24-uurs oefeningen te draaien en kunnen meerdere simulatoren (tegelijk) door dezelfde leden van de trainingsstaf worden bediend.

Vanuit een organisatorische invalshoek kan worden gedacht aan de inzet van een vaste trainingsstaf, zoals bij de Duitsers en Amerikanen. Dit heeft onder meer als voordeel dat de leden van de trainingsstaf beter op elkaar zijn ingespeeld en de mogelijkheden van de instructiefaciliteiten maximaal kunnen benutten. Het ondersteunen van oefeningen is in dat geval een hoofdtak. Dit komt de kwaliteit van de taakuitvoering ten goede, wat vervolgens weer een positieve invloed heeft op het behalen van een hoger trainingsrendement.

Om te bevorderen dat binnen de KL met relatief weinig mankracht en zonder gebruik van een vaste trainingsstaf een hoger trainingsrendement kan worden bereikt, zal naar andere oplossingen moeten worden gezocht.

Onderwijskundig

In de huidige praktijk wordt tijdens trainingen van parate eenheden veelal gebruik gemaakt van globale trainingsdoelen zonder heldere, traceerbare criteria. Verder wordt geen eenduidige aanpak voor scenario-ontwikkeling gehanteerd en zou meer en beter gebruik kunnen worden gemaakt van bestaande scenario's. Zo wordt binen de 13^e gemechaniseerde Brigade het resultaat van een staftraining – in de vorm van een operatieoleaat – gebruikt als basis voor een Tactische Oefening Zonder Troepen (TOZT). Het resultaat daarvan wordt weer benut voor een oefening van één van de bataljons. De staf kent het scenario en is goed in staat om vragen van de betrokken ondercommandant te beantwoorden.

Er is een behoefte zichtbaar om trainingen meer consistent en gestandaardiseerd te ontwikkelen. Daarnaast wordt ingezien dat trainingen beter moeten aansluiten bij de trainingsbehoefte van de doelgroep. Dit kan door tijdens de training die leermomenten aan te reiken die uitlokken dat de eenheid zich de vereiste bekwaamheden eigen maakt die nodig zijn in het opwerktraject.

Tijdens de uitvoering van trainingen valt op dat de meeste van a tot z wor-

den afgedraaid, ongeacht het al dan niet bereiken van de tevoren gestelde trainingsdoelen. De te trainen eenheid zal vast verderop in het scenario ook nog wel belangrijke leermomenten opdoen, is daarbij de achterliggende gedachte. Ingrijpen in het scenario vindt niet of nauwelijks plaats. Men is dit ook niet gewend. Bij training in een 'live' omgeving is het namelijk niet eenvoudig om een training te onderbreken voor een tussentijdse evaluatie. Het 'even' overdoen kost in een 'live' omgeving veel tijd. Er moet mogelijk weer munitie worden beladen en afgetankt en ook het verplaatsen kost tijd. Bij training in een gesimuleerde werkelijkheid zijn die mogelijkheden wel aanwezig. Tevens valt op dat momenteel weinig gelegenheid wordt gegeven voor herhaling van leermomenten, wanneer blijkt dat trainingsdoelen niet zullen worden bereikt.

Technologisch

Op dit moment wordt met simulatie-omgevingen veelal omgegaan alsof het de werkelijkheid betreft. Een simulatie-omgeving heeft echter meer mogelijkheden en kan meer informatie verschaffen dan de 'operationele praktijk' en dus een grotere meerwaarde opleveren. In een dergelijke trainingsomgeving kan de werkelijkheid vrij realistisch worden nage-

bootst en is er sprake van een hoge mate van voorspelbaarheid. Situaties kunnen makkelijker in de hand worden gehouden dan in een operationele omgeving. In een simulatie-omgeving is de trainingsstaf beter in staat om de eenheid te confronteren met de gevolgen van haar beslissingen en handelingen. Dit vereist echter een gedegen voorbereiding van de training.

De meeste van dergelijke simulatie-omgevingen beschikken over basisinstructiefaciliteiten als een tweedimensionele elektronische tactische kaart en communicatiemiddelen. Deze faciliteiten bieden een grote hoeveelheid informatie aan, maar bevorderen slechts beperkt inzicht in en controle op het leerproces. Zij genereren weinig relevante feedback door gebrek aan focus, filtering, objectiviteit en structuur. Daardoor dreigt bijvoorbeeld het gevaar dat de trainingsstaf op die aspecten let die de aandacht trekken (bijvoorbeeld het vuren). De eenheden dienen echter meer te leren dan het vuren alleen en de trainingsstaf zal bijvoorbeeld geholpen moeten worden om uit de grote hoeveelheid data de juiste informatie te filteren, zodat relevante trainingsmomenten kunnen worden onderscheiden en besproken tijdens de *After Action Review* (AAR).

Integrale aanpak

Op het gebied van tactische training zijn binnen de KL in de afgelopen jaren al grote stappen voorwaarts gemaakt. Zo heeft het trainingstraject al een aantal noodzakelijke hervormingen ondergaan. Het doorlopen van dit gehele traject moet leiden tot operationele gereedheid. Dit traject is vastgelegd in jaarplannen. De te trainen taken worden steeds beter gespecificeerd en er vindt voortdurend bezinning plaats over de wijze waarop deze taken zo efficiënt en effectief mogelijk kunnen worden getraind. Met de komst en uitbreiding van verschillende simulatiesystemen verdient de afstemming van doelen en middelen voortdurend bezinning. Een verdere



Voorbeeld van een training in een 'constructieve' simulatie-omgeving (KIBOWI) (Foto TNO-FEL)

grote stap kan worden gemaakt door het gebruik van geavanceerde ondersteuningsmiddelen die de voortgang van het gehele traject bewaken en die de mogelijkheid bieden om effectief bij te sturen. Door standaardisatie van het proces is het mogelijk (delen van) eerdere trainingen te hergebruiken en kunnen de taken van alle betrokkenen aanzienlijk worden verlicht. De toepassing van 'Scenario Based Training' kan inzichten opleveren die hierbij kunnen helpen.

Binnen het project Automatische Ondersteuning bij TNO-FEL wordt hier onderzoek naar gedaan. Daarbij worden de genoemde drie invalshoeken meegenomen, waardoor wordt voorkomen dat het probleem eenzijdig wordt belicht en dat deeloplossingen als niet nuttig worden ervaren.

Het onderzoek vindt plaats in zeer nauwe samenwerking met de KL (momenteel voornamelijk met het OTC-man en OCEde), waardoor oplossingen niet los staan van de praktijk. Zo levert de GevechtsTrainings School (GTS) in Amersfoort een zeer goede bijdrage aan de discussie. Daarbij worden die voorwaarden gecreëerd die nodig zijn om de concepten samen met toekomstige gebruikers te kunnen evalueren en waar nodig bij te stellen.

'Scenario Based Training'

Scenario Based Training (SBT) is een trainingsmethodiek in opkomst. De basisideeën zijn afkomstig van Oser, Cannon-Bowers, Salas & Dwyer (1999).

Onderliggende principes van deze methodiek zijn overigens niet nieuw. Deze worden bijvoorbeeld gehanteerd binnen opleidingsontwikkeling. Echter, deze principes zijn als het gaat om training van parate eenheden onvoldoende doorgedrongen. Daarbij komt dat deze principes momenteel bij gebruik van geautomatiseerde simulatiemiddelen niet of nauwelijks worden toegepast. SBT biedt hiervoor een handreiking. Deze methode is speciaal bedoeld ter ondersteuning van de trainingsstaf in een geautomati-

seerde simulatie-omgeving. Door gebruik te maken van SBT wordt bevorderd dat vooraf, tijdens en na afloop van de training duidelijk is wat met de training dient te worden bereikt. Een optimale benutting van de simulatiemiddelen daarbij bevordert een verhoging van het trainingsrendement. SBT biedt voordelen, zowel op het gebied van efficiëntie als van effectiviteit.

Verhogen van de efficiëntie

Vanwege de tijdsdruk tijdens en na afloop van een training wordt bij de trainingsstaf een behoefte zichtbaar om de taken efficiënter te kunnen uitvoeren. SBT biedt hiervoor een oplossing door het bepalen van belangrijke evaluatiemomenten vooraf aan de oefening in plaats van het achteraf (reactief) vaststellen ervan. SBT biedt een stappenplan, waardoor de trainingsstaf een focus wordt geboden om te kunnen anticiperen op het juiste moment en om de eenheden te kunnen evalueren tijdens en na afloop van de training.

Tevens wordt afstemming binnen de trainingsstaf eenvoudiger wanneer duidelijk is op welk moment aan welke informatie behoefte is door de verschillende leden van de trainingsstaf.

Verbeteren van de effectiviteit

De tijd voor het opwerken naar operationele of inzetgereedheid is beperkt. Deze tijd zal kwalitatief gezien zo goed mogelijk dienen te worden benut. Dit kan door het leveren van maatwerk, waarbij de training wordt afgestemd op de eenheid (adaptieve training), door controle te hebben over het leerproces en bij te sturen wanneer blijkt dat het gewenste eindniveau niet zal worden bereikt. Maar ook flexibiliteit verdient daarbij aandacht. Dit is bijvoorbeeld van belang wanneer op het laatste moment voor een oefening toch een andere eenheid wordt aangewezen omdat de oorspronkelijke eenheid wordt uitgezonden.

Het stappenplan dat SBT biedt, kan worden ondersteund door een standaard formaat, een *Training Support Package*.

In *Training Support Packages* wordt alle informatie opgenomen die tijdens het doorlopen van de stappen van SBT wordt verzameld. Een TSP bestaat dan ook uit: trainingsdoelen, scenario's, checklists, organogram, 'templates' ten behoeve van de AAR, synchronisatiematrix, configuratie van het sys-



Training in een virtuele simulatie-omgeving (EBF)

(Foto TNO-FEL)

teem en organisatorische randvoorwaarden.

Bijdrage aan controle

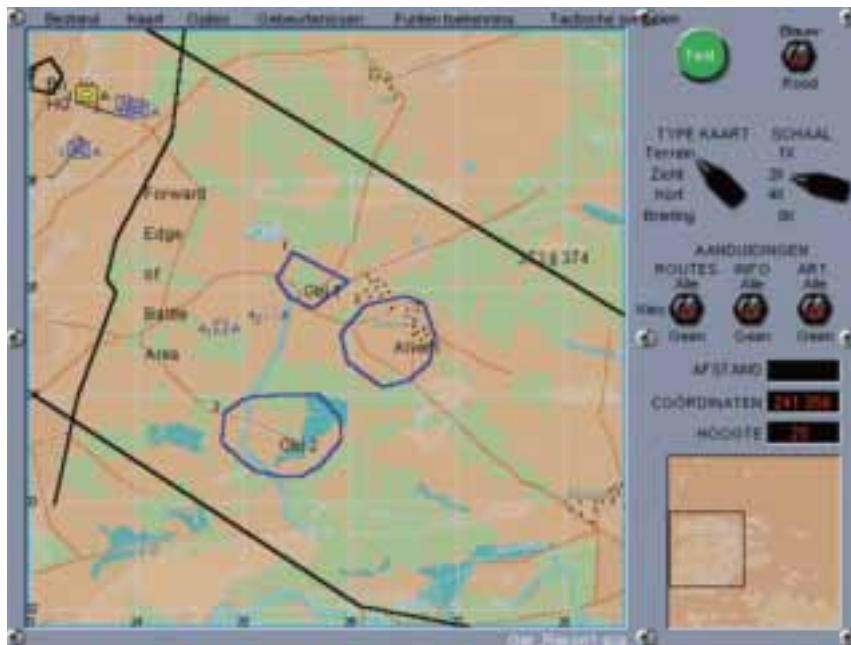
Bij SBT worden drie aspecten onderkend die de aandacht verdienen. Dit zijn: controle over het proces, trainingsopbouw en de rol van de 'oefenvijand'.

Controle over het proces

Om te bevorderen dat de te trainen eenheid met die situaties wordt geconfronteerd die nodig zijn binnen het ontwikkeltraject opwerkend naar OG of IG is een zekere mate van controle op het trainingsproces nodig. Een simulatie-omgeving biedt hiervoor mogelijkheden. Zo wordt de trainingsstaf bijvoorbeeld in staat gesteld om de eenheid te confronteren met de gevolgen van genomen beslissingen en handelingen. Dit klinkt echter eenvoudiger dan het in werkelijkheid is. Hiervoor is onder meer vereist dat de trainingsstaf weet welk gedrag te verwachten is om minder interpreterend en 'ad hoc' op te treden bij de 'monitoring' en evaluatie van de eenheid. Dit heeft een positieve impact op de trainingsmomenten die tijdens de *After Action Review* (AAR) worden aangehaald, wat weer positieve gevolgen heeft voor het te behalen trainingsrendement.

SBT draagt aan deze controle bij. In een simulatie-omgeving voorzien van op SBT gebaseerde instructiefaciliteiten wordt het mogelijk om:

- de te trainen eenheid in gewenste trainingssituaties te plaatsen;
- te bewaken of de eenheid het gewenste gedrag binnen de training zal bereiken;
- tijdig te kunnen bijsturen wanneer blijkt dat de eenheid het gewenste gedrag niet zal bereiken;
- terugkoppeling te kunnen geven (AAR) en – wanneer nodig – gebruik te maken van herhaling;



'PC-Based Training' (Foto TNO)

- daardoor de kwaliteit van de training te verhogen en een hoge(re) trainingswaarde te bereiken.

Het beschikken over een simulatie-omgeving alleen geeft echter uiteraard nog geen garantie dat bovengenoemde mogelijkheden worden benut.

Trainingsopbouw

Vaardigheden kunnen door middel van een uitgebalanceerde trainingsopbouw worden verworven. Om de training te kunnen afstemmen op de doelgroep is het van belang om inzicht te hebben in het ervaringsniveau van de te trainen eenheid. Zo zal een minder ervaren eenheid onder eenvoudiger condities (bijvoorbeeld met een minder sterke 'vijand') trainen dan een meer ervaren eenheid. Hierbij geldt het 'kruip-loop-ren' principe. Dit houdt in dat trainingsdoelen worden aangeboden van eenvoudig naar complex:

- kruip: is het aanleren van basiskennis en -vaardigheden onder eenvoudige voorwaarden en normen;
- loop: is het beoefenen van trainingsdoelen onder de praktisch meest voorkomende / waarschijnlijk-

ke voorwaarden en normen. Doelstelling is het inslijten van handelingen;

- ren: is het beoefenen van trainingsdoelen onder de meest complexe voorwaarden en strenge normen (eindeisen) zoals noodzakelijk is om het gewenste eindniveau (de status OG of IG) te bereiken.

De 'oefenvijand'

Twee-partijen oefeningen vinden – zeker in 'live' omstandigheden – regelmatig plaats. Als voordeel hiervan wordt gezien dat twee eenheden tegelijkertijd trainen, zodat de trainingstijd goed wordt benut. Wanneer een eenheid echter nog onvoldoende ervaring heeft opgedaan tijdens het 'kruipen', 'lopen' en 'rennen', kan een twee-partijen oefening al snel erg complex zijn. De eenheid zal zeker leermomenten opdoen, maar het is de vraag of dit die leermomenten zijn die passen in het opwerktraject van de eenheid.

Vanuit de SBT-gedachte speelt de 'vijand' een belangrijke rol bij het bereiken van trainingsdoelen. Daarbij is sprake van een 'oefenvijand' die een script meekrijgt om die trainingssituaties te creëren die relevant zijn in

het ontwikkelproces van de doelgroep. De 'vijand' is in dat geval onderwijsleermiddel. Monitoring en evaluatie op het juiste moment en met de juiste focus wordt hierdoor eenvoudiger.

De inzet van de 'vijand' als 'onderwijsleermiddel' vereist discipline bij de trainingsstaf, de oefenleiding en zeker ook bij de oefenvijand.

In Noorwegen, Duitsland en de Verenigde Staten wordt gebruik gemaakt van een vaste 'oefenvijand', een eenheid die als zodanig is voorbereid en geoefend. Ook binnen de KL wordt hier momenteel over nagedacht. Gebruik van een vaste oefenvijand heeft als voordeel dat deze eenheden op elkaar zijn ingespeeld. De kwaliteit van opleiding en training wordt in belangrijke mate bepaald door het consequent gebruiken van de zogenaamde trainingscyclus.

Trainingscyclus

De trainingscyclus kent vijf fasen:

- in de definitiefase wordt de training ontworpen;
- in de voorbereidingsfase vindt afstemming plaats tussen de trainingsstaf en de te trainen eenheid en tussen leden van de trainingsstaf onderling;
- in de uitvoeringsfase vindt bewaking en evaluatie plaats;
- in de analysefase wordt op basis van de analysegegevens de 'debriefing' voorbereid;
- in de evaluatiefase wordt tijdens de 'debriefing' (AAR) feedback gegeven aan de deelnemers.

Implementatie van de *Scenario Based Training*-methodiek in alle fasen van de trainingscyclus levert een verbetering op van de mate van efficiëntie en effectiviteit van de training. Van elke fase vergelijken wij nu de huidige praktijk en de situatie als SBT wordt toegepast.

Definitiefase

Huidige praktijk

Op basis van evaluaties valt een drietal zaken op als het gaat om het ontwerpen van training van parate eenheden.

Ten eerste valt op dat een duidelijke focus vooraf ontbreekt. Er wordt wel gebruik gemaakt van trainingsdoelen, maar deze zijn vaak zeer globaal. Het te leren gedrag wordt op redelijk abstract niveau beschreven. Bijvoorbeeld: 'het kunnen uitvoeren van de bevelvoering'.

Voorwaarden waaronder het gedrag dient plaats te vinden blijven achterwege (denk bijvoorbeeld aan het soort opdracht, type en sterkte vijand, terreinomstandigheden als hindernissen, overige partijen en eigen middelen waar de eenheid mee te maken heeft). Ook blijven heldere, traceerbare criteria vaak achterwege in de formulering van de leerdoelen. Al is er geen schooloplossing als het gaat om het bijbrengen van tactische kennis en vaardigheden, toch kunnen mogelijke

oplossingen worden geschetst (richtlijnen). Gebruik van globale leerdoelen heeft als nadeel dat de trainingsdoelen onvoldoende informatie bevatten om te dienen als input bij de ontwikkeling van het trainingsscenario. Dit heeft ook als nadeel dat het lastig is om op basis van trainingsdoelen te monitoren of de eenheid de trainingsdoelen zal bereiken.

Door gebruik te maken van globale trainingsdoelen kan bij wijze van spreken op voorhand al worden vastgesteld dat de training een succes zal zijn en dat de doelstellingen zullen worden gehaald.

Ten tweede valt op dat scenario's vrijblijvend en divers worden samengesteld en niet organisatiebreed worden gedragen. Er wordt hiervoor geen standaard-aanpak gehanteerd. Zo wordt om een oefening samen te stellen allerlei informatie overal vandaan gehaald. Hoewel men tracht dit zo efficiënt mogelijk te doen – binnen de beperkingen van tijd en capaciteit – levert dit een groot aantal uiteenlopende scenario's op.



'Scenario Based Training' (SBT) en de trainingscyclus (Bron TNO)

Ten derde valt op dat het vanwege de doorstroom van personeel lastig is om kennis vast te houden binnen de organisatie, terwijl het capaciteitsprobleem bij de KL de komende tijd steeds groter zal worden.

Anders gezegd: momenteel wordt weinig aan *kennisborging* gedaan, zodat de kans bestaat dat het wiel meerdere keren opnieuw wordt uitgevonden en er weinig tot geen hergebruik plaatsvindt.

SBT in de definitiefase

Op basis van geboekte resultaten in eerder onderzoek is geconcludeerd dat een verdere aanzienlijke kwaliteitsverbetering is te bereiken door het grondig structureren van de trainingsvoorbereiding. Door toepassing van SBT is vooraf duidelijk welke taken worden getraind en welke trainingssituaties wanneer en hoe daarvoor worden gecreëerd. De eerder genoemde *Training Support Package* biedt vele voordelen.

Vorbereidingsfase

Huidige praktijk

Op basis van evaluaties tijdens meerdere trainingen in de verschillende typen simulatie-omgevingen is een tweetal zaken opgevallen.

Ten eerste wordt minder tijd besteed aan kennisoverdracht tussen de scenario-ontwikkelaar en de trainingsstaf. Wel worden in de definitiefase (globale) trainingsdoelen aangeleverd en wordt een ontwikkelaar vrijgemaakt voor het ontwerp van een scenario. De vraag is of de trainingsstaf op de hoogte is van de bewust in het scenario ingevoegde trainingssituaties, zodat hier tijdens de training op kan worden gelet.

Ten tweede wordt in de voorbereidingsfase relatief weinig tijd vrijgemaakt voor de samenwerking tussen leden van de trainingsstaf onderling. Een ieder gaat bereidwillig aan de slag en het gevaar bestaat dat tijdens de oefening bepaalde zaken dubbel aandacht krijgen, maar ook dat ande-

re zaken, hoewel even relevant, niet worden opgepakt. Om efficiënt en effectief te kunnen functioneren is het van belang dat elk lid van de trainingsstaf duidelijk voor ogen heeft wie binnen de trainingsstaf, welke informatie op welk moment van de ander nodig heeft, om ervoor te zorgen dat de informatiestroom gestroomlijnd verloopt.

SBT in de voorbereidingsfase

SBT biedt hierbij een goede ondersteuning door de trainingsstaf ter voorbereiding informatie te verstrekken over wat met de training dient te worden bereikt (trainingsdoelen), de verschillende taken en verantwoordelijkheden binnen de trainingsstaf en de informatiebehoefte van een ieder. De trainingsstaf bereidt zich door SBT voor aan de hand van:

- informatie over wat met de training dient te worden bereikt (trainingsdoelen);
- informatie over de verschillende taken en verantwoordelijkheden binnen de trainingsstaf en de informatiebehoefte van een ieder;
- informatie om tijdens de training te kunnen vaststellen of de eenheid op de goede weg is en of het gewenste trainingsresultaat wordt bereikt;
- informatie over kritische momenten tijdens de training waarop bijsturing wenselijk is en over bijsturingmogelijkheden die kunnen worden toegepast.

Uitvoeringsfase

Huidige praktijk

In de uitvoeringsfase heeft de trainingsstaf een complexe taak. Bij vlaggen wordt gewerkt onder grote tijdsdruk. Zo zal tijdens de oefening in korte tijd snel een overzicht moeten worden verkregen van de situatie om daar vervolgens eventuele acties op te kunnen ondernemen (bijvoorbeeld het maken van een opmerking voor de 'debriefing', aansturen van de vijand

of van de ondercommandanten, het 'Lower Control', kortweg 'LOCON', het opblazen van een brug). Hiervoor zal de trainingsstaf de actie van de deelnemers moeten afzetten tegen de verwachte actie, rekening houdend met de context waarin de actie plaatsvindt. De aandacht zal moeten worden verdeeld tussen de meldingen op de radio en de informatie die via het scherm wordt verkregen.

Op basis van evaluatie tijdens oefeningen is gebleken dat de trainingsstaf reactief handelt. Daarbij wordt de trainingssituatie niet naar de hand gezet en is anticiperen lastig. Zeker in het geval van tweepartijen-oefeningen.

De komst van nieuwe geavanceerde onderwijsleermiddelen (GOLmen) vraagt wat dat betreft om een andere aanpak van de trainingsstaf. In zo'n omgeving wordt een grote hoeveelheid data gegenereerd, waardoor het gevaar dreigt om voornamelijk op die acties te letten die de aandacht trekken (bijvoorbeeld het vuren). In zo'n omgeving is het vereist om vooraf aan de training een duidelijke focus te stellen op basis waarvan tijdens de training kan worden begeleid, geëvalueerd en wanneer nodig – en mogelijk – kan worden bijgestuurd.

SBT in de uitvoeringsfase

SBT stimuleert een meer proactieve manier van werken. Doordat elke trainingssituatie speciaal wordt ontworpen om het juiste gedrag bij de deelnemers uit te lokken, wordt het mogelijk om tijdens elke trainingssituatie de daarbij horende leerdoelen als referentiekader te hanteren. Niet alleen bij het ontwerp van de training dient een koppeling te worden gemaakt tussen trainingsdoelen en trainingssituaties, maar ook in de uitvoeringsfase, tijdens het monitoren, dient deze relatie te worden gezien.

Een eerste voordeel hiervan is de focus die wordt geboden. De trainingssituaties en trainingsdoelen vormen als het ware een filter, zodat bijvoorbeeld de observer/trainers meer gericht kunnen gaan observeren. In

plaats van het continu op zoek gaan naar informatie, kunnen zij zich daarvoor richten op de belangrijkste trainingsmomenten.

Een tweede voordeel is de mogelijkheid om onderscheid te maken tussen acties van de deelnemer die het verdienen om tijdige feedback te krijgen en acties die achteraf tijdens de AAR kunnen worden besproken.

Analysefase

Huidige praktijk

Hoe eerder de terugkoppeling, hoe beter de impact ervan is. Dit heeft tot gevolg dat er grote druk staat op de tijd om de *After Action Review* voor te bereiden. De analyse ter voorbereiding van de AAR zal dan ook zo efficiënt mogelijk moeten zijn. Een snelle toegang tot relevante informatie is noodzakelijk.

SBT in de analysefase

Een eerste voordeel van het gebruik van SBT is het kunnen sorteren en filteren van belangrijke trainingsmomenten op basis van trainingsdoelen, eenheid en tijd. Een tweede voordeel van SBT is dat de analyse al tijdens de training kan plaatsvinden. SBT biedt de mogelijkheid om voor de analyse een focus en filtering aan te brengen door gebruik te maken van de trainingsdoelen als referentiekader. Door het gedrag dat tijdens de training wordt vertoond af te zetten tegen het geplande gedrag dat wordt uitgelokt, kan de trainingsstaf nog tijdens de training bijvoorbeeld beslissen om de eenheid direct of na afloop van de training terugkoppeling te geven. Ook is er een mogelijkheid om op basis van de analyse reserve-trainingssituaties in gang te zetten waarmee de eenheid in een soortgelijke situatie wordt gebracht.

Evaluatiefase

Huidige praktijk

De AAR is een zeer krachtig middel. Tijdens de AAR krijgt de eenheid op basis van terugkoppeling inzicht in

het eigen handelen. Daarbij wordt gestimuleerd na te denken over alternatieve oplossingsmogelijkheden. Trainen dient in dat geval niet te worden gezien als 'winnen en verliezen', maar als oefenen, waarbij fouten worden gezien als relevante leermomenten.

Gebruik van beeld- en geluidsmateriaal uit de training zorgt ervoor dat het tijdens de training vertoonde gedrag weer bij de eenheid wordt opgeroepen. Binnen de KL wordt veel aandacht besteed aan de *After Action Review*. Deze staat echter niet op zichzelf, omdat relevante trainingsmomenten worden geleverd vanuit de definitie-, voorbereidings-, uitvoerings- en analysefase. De vraag is of men zich hier momenteel voldoende van bewust is. Tevens kan na afloop van de training gebruik worden gemaakt van het verzamelde materiaal ('lessons learned') dat is opgenomen in *Take Home Packages* (THP's).

Deze THP kan door de scenario ontwikkelaar ook zeer goed als 'input' worden gebruikt voor een vervolgtraining, omdat daarin zichtbaar wordt waar de eenheid zich in haar ontwikkeling bevindt en welke trainingsdoelen op dat moment minder goed worden beheerst.

SBT in de evaluatiefase

De definitie-, voorbereidings-, uitvoerings- en analysefase zijn van grote invloed op de kwaliteit van de AAR, omdat vanuit die fasen de 'input' en de focus voor de AAR worden geleverd. Door in de eerdere fasen gebruik te maken van SBT wordt bevorderd dat tijdens de AAR snel en flexibel kan worden teruggegrepen op relevante trainingssituaties.

Geautomatiseerde ondersteuning

Het gebruik van SBT betekent ook dat gedurende de hele cyclus geautomatiseerde ondersteuning kan worden gegeven (*Training Support Package*). Er is echter meer. Bij de uitvoering kunnen *overlays* worden gebruikt om de trainingsstaf te waarschuwen dat



een bepaald trainingsmoment nabij is. Een zogenaamde *Exercise Planning Matrix* (EPM) kan de trainingsstaf ondersteunen. Daarin worden taken en verantwoordelijkheden van de trainingsstaf opgehangen aan de trainingssituaties in de tijd. Door gebruik te maken van 'triggers', bepaalde waarschuwingen, wordt het mogelijk om de leden van deze staf te richten op de meest relevante trainingsmomenten en hun taak of rol daarbij. Geautomatiseerde steun kan het voorbereiden van de evaluatie vereenvoudigen en de evaluatie ondersteunen door het tonen van beeld- en geluidsfragmenten.

Overige ondersteuning

Los van de methodiek van SBT zijn er nog andere mogelijkheden om de trainingsstaf te ondersteunen. Deze leveren ook een hogere trainingswaarde op, maar zijn vooral in combinatie met SBT effectief.

Train-de-trainer

Gebruik van train-de-trainer modules levert op dat minder ervaren leden van de trainingsstaf die kennis en vaardigheden kunnen verwerven die nodig zijn om de trainingsmiddelen en -omgeving op de juiste wijze te kunnen benutten. Wanneer de bediening van het systeem geen problemen oproept, kan de trainingsstaf al haar aandacht geven aan het trainen van de



De computer is niet meer weg te denken

(Foto H. Keeris; collectie IMG)

dere geavanceerde onderwijsleermiddelen heen in te zetten.

Conclusies

De kernvraag van dit artikel luidt: hoe kan de KL een hoger rendement halen uit tactische trainingen van parate eenheden op het niveau van peloton, compagnie en bataljon in een simulatie-omgeving?

In dit artikel heeft u kunnen lezen hoe de methodiek *Scenario Based Training* (SBT), die speciaal is bedoeld ter ondersteuning van de trainingsstaf in een simulatie-omgeving daaraan een belangrijke bijdrage kan leveren. SBT is in principe geschikt voor tactische trainingen op niveau III (peloton) en hoger. Door gebruik te maken van SBT en daarbij goed na te denken over de inrichting van het trainingstraject en de ondersteuning van de trainingsstaf valt veel winst te behalen. Zo wordt onder andere bevorderd dat vooraf, tijdens en na afloop van de training duidelijk is wat met de training dient te worden bereikt (focus).

Toepassing van SBT vereist echter een omslag in het huidige denken over training.

- Ten eerste zal er mentale bereidheid moeten zijn om bijvoorbeeld de training stop te zetten en/of gebruik te maken van een herhalingsmoment als blijkt dat de eenheid belangrijke, kritische trainingsdoelen tijdens de oefening niet dreigt te halen.
- Ten tweede zal trainen niet gezien moet worden als 'winnen en verliezen', maar als oefenen, waarbij fouten worden gezien als relevante leermomenten.
- Ten derde zal niet standaard gebruik moeten worden gemaakt van 'tweepartijen-oefeningen', maar

dient een oefenvijand te worden ingezet als onderwijsleermiddel, zeker in de 'kruip'- en 'loop'-fase.

- Ten vierde zal de trainingsstaf niet langer 'reactief' moeten optreden, maar 'proactief'.

Momenteel vindt daarom binnen TNO-Defensie en Veiligheid onderzoek plaats naar mogelijkheden van geautomatiseerde ondersteuning vóór, tijdens en na afloop van de training uitgaand van SBT. Theorievorming, demonstratie, evaluatie en bijstelling wisselen elkaar af en vinden plaats in zeer nauwe samenwerking met toekomstige gebruikers. Daarbij streeft men naar praktische, goed bruikbare oplossingen. In het onderzoek worden zowel onderwijskundige, organisatorische, inhoudelijke als technische aspecten integraal meegenomen.

In het kader van 'familievorming' – waarbij wordt gestreefd naar een zo groot mogelijk aantal gemeenschappelijke kenmerken op het gebied van functionaliteit, werking en uiterlijk ontwerp van instructiefaciliteiten – raden we sterk aan om SBT over meerdere geavanceerde onderwijsleermiddelen heen in te zetten.

Los van SBT zijn er nog andere mogelijkheden om de trainingsstaf te ondersteunen, zoals train-de-trainer modules en *Training Support Packages*. Deze mogelijkheden leveren zeker een goede bijdrage, maar zijn vooral in combinatie met SBT effectief. Er valt nog veel resultaat en veel winst te halen.

Literatuur

- Oser, Cannon-Bowers, Salas & Dwyer. *Enhancing human performance in technology-rich environments*. In: Salas, Human/Technology Interaction in Complex Systems, Volume 9, pag. 175-202. JAI Press, Inc, 1999.
- Sabel-Pikaar, A.A. & Gouweleeuw, R.G.W. *Het ontwerp van instructiefaciliteiten t.b.v. tactische training*. TNO-FEL (FEL-03-B171), Den Haag, 2003.
- Sabel-Pikaar, A.A. *Training Support Packages*.: TNO-FEL (FEL-04-B170), Den Haag, 2004.
- Bloem, M., *Eindverslag Scenario Ontwikkeling*. TNO-FEL, Den Haag, 2004.

eenheid. Hiervan kan tevens gebruik worden gemaakt ter opfrissing vlak voor een oefening.

Gebruikersvriendelijkheid

Het is aan te raden om de instructiefaciliteiten zo te ontwerpen dat deze eenvoudig en gebruikersvriendelijk te bedienen zijn. Zo kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van procesondersteuning, waarbij de gebruiker wordt meegenomen aan de hand van stappen. Hierdoor zullen minder snel zaken over het hoofd worden gezien en kan de inleertijd van de trainingsstaf worden verkort. Tevens kan hiermee de kloof tussen ervaren en minder ervaren leden van de trainingsstaf worden verkleind.

'Familievorming'

Met 'familievorming' wordt gestreefd naar een zo groot mogelijk aantal gemeenschappelijke kenmerken op het gebied van functionaliteit, werking en uiterlijk ontwerp van instructiefaciliteiten. Hierdoor krijgen gebruikers (de te trainen eenheid en trainingsstaf) uniforme gebruikersinterfaces voorgeschoteld en wordt het bijvoorbeeld eenvoudiger om een instructeur die op de ene simulatie-omgeving is ingewerkt, een training in een andere simulatie-omgeving te laten verzorgen. Naast herkenbaarheid heeft 'familievorming' eenvoudiger gebruik en minder inleertijd als voordeel. In het kader van 'familievorming' raden we sterk aan om SBT over meer-

'Fighting our mind's creation'

'Reason as a forgotten victim in the 'war on terror''

V. Inozemtsev*

Three years have passed since the fight against international terrorism was identified a task that needed the persistent and coordinated efforts of the entire civilized world. The United States, which was the first country to be attacked by a powerful terrorist group consisting of people from different countries and ethnic groups, was the main advocate of this approach.

When commenting on September 11th 2001, many analysts immediately noted that what had happened in New York and Washington had no historical analogues (this assumption seems quite plausible today) and thus a new period in world history had begun (which is doubtful). Throughout history, terrorism has been used by minority groups fighting for their rights and by proponents of new ideological trends to publicize their beliefs. Despite the fact that the consequences of terrorist acts have at times changed the course of history (there were quite a few such cases, including the opening shot of World War I in

Chechen Republic, April 2000.

A battle scene in Chechnya

(Photo Russian News and Information Agency RIA Novosti, V. Vyatkin)

Sarajevo on June 28, 1914), we must recognize that the actions of terrorists accelerate events rather than cause them.

Our approach is based on the vital necessity of defining terrorism and understanding its causes; and of classifying the various types of terrorist activity. Today, the U.S. State Department, which delivers its annual *Patterns of Global Terrorism* reports, defines terrorism as 'premediated, politically motivated violence perpetrated against noncombatant targets by subnational groups or clandestine agents, usually intended to influence the audience'. If, to follow this definition, we should well exclude from the terrorist activity all attacks on U.S. and coalition troops in Afghanistan and Iraq, as well as all assaults by Chechen rebels on Russian militarymen inside Chechnya. And it will be right to do so, since in that case all our understanding of the 'war on terror' becomes quite different from today's.

For a long time terrorism, as a rule, was confined to a particular country and the terrorists' goals were clear. The members of Narodnaya Volya (a



* Mr. V. Inozemtsev is a professor of Economics; Director of the Centre for Post-Industrial Research and Editor-in-Chief of the *Svobodnaya Mysl-XXI* (Free Thought-XXI) monthly (Moscow).

The editorial office of the *Militaire Spectator* wants to thank Mr. A. Poskakukhin of RIA-Novosti for his mediation and further help during the realization of this article.

revolutionary network in 19th-century Russia, who assassinated the Tzar Alexander II in 1881) believed that autocracy could be overthrown only through regicide. The ultra-leftist groups in Europe in the 1960s and 1970s and the revolutionary fanatics in Latin America in the 1980s and 1990s sought to destabilize the regimes they deemed to be reactionary and corrupt. Algerian rebels, respon-

sible for a series of bloody killings in France during the 1950s and 1960s, fought for their country's independence; similar goals are pursued by the Basques in Spain and the IRA in Britain. Palestinian terrorists up from 1970s, as well as the Chechen rebels during the past ten years, perpetrated terrorist attacks to oust the armed forces of Israel and Russia from their native lands.

Even the most horrific acts of terror, such as the murder of Israeli athletes at the Munich Olympics in 1972, were carried out within the framework of the Palestinians' struggle against Israeli occupation. Thus, for quite a while, the only reason for terrorism to become 'international', was the oppressed people's struggle for independence. Examples of this type (with reservations) can be found in





Grozny, Chechen Republic. This man fought for Chechen illegal paramilitary formations

(Photo Russian News and Information Agency RIA Novosti, I. Mikhalev)

the history of the anti-colonialist movement or say, the Afghans' partisan war against Soviet troops, which lasted for more than a decade between 1979 and 1989.

Useless stereotypes

The attacks on New York and Washington differed greatly from all previous cases seen by politicians and special services. Therefore, to be able to analyze this phenomenon and the methods used to combat it, one must abandon several stereotypes that are common in a traditional approach to terrorism.

One should admit, that terror becomes international in character not because terrorist attacks are carried out in different regions of the world, but because the members of terrorist organizations are not citizens of any coun-

try, a certain ethnic community, or even a coherent and well organized group.

Besides, one should take into consideration that in today's world the diverse types of individuals and the heterogeneous groupings do not have, and can hardly have, any long-term political programs. Most likely, they are united by certain religious dogmas and therefore it can be assumed that the current form of international terrorism will not evolve into some consolidated and well-managed movement.

Finally, one should understand that terrorist organizations are largely modeled on the flexible network structures implemented in the Western business corporations during the 1990s which are much more efficient than

the traditional corporate structure practiced by national armies and security services.

All these circumstances define the specific features of a strategy to counter global terrorist networks that are regrettably given little attention today.

In my opinion, the most important point of this strategy will be a clear identification of terrorists and rejection of some broad generalizations based, for instance, on the fact that most members of terrorist groups are Muslim. All speculations about Islamic and even Arab terrorism must be recognized as invalid and dangerous because the situation seems to be much more complex. Propagating a negative view of Muslims or Arabs to the public at large may lead to a rise in nationalism and religious and racial hatred.

Thus, we need to adhere to the defensive wait-and-see tactic in the fight against terrorism. It is becoming increasingly obvious that the majority of special services are incapable of effectively countering the terrorist threat. Consequently, the terrorists' main success is not the number of victims in an attack, but rather the spread of panic and creation of nervousity in a particular country as well as increasing police crackdowns, and the restriction of political freedom. Driven by hatred, not towards individual politicians – who are seldom victims of terror – but for Western freedom, democracy and way of life, terrorists see evidence of their success in the changes taking place right now. Therefore, the more 'ensuring security' dominates the discourse of political leaders, the less security their voters can expect.

Moreover, a clear delimitation between terrorism, a new type of action that is not motivated by any obvious source, and all other types of organized or sporadic violence, is badly needed. Indeed, Chechen militants' attacks on Russian servicemen, the seizure of hostages in Moscow, bombings in Jewish settlements and Israeli cities and even the showy executions of Westerners in Iraq are not the same as hijacking passenger airplanes and using them to attack civilian targets in the United States. There are links between many terrorist organizations and a major task in the fight against terrorism is the destruction of these links, not the consolidation (albeit unintentional) of diverse terrorist groups.

Eventually one should recognize that using the tools and methods of a full-

scale war in the fight against terrorism is counterproductive. There are no countries in the modern world whose governments use terrorism to achieve their goals. From this point of view, it would be wrong and dangerous to associate the problems of terrorism with the issues surrounding the proliferation of weapons of mass destruction. Any military operation would inevitably lead to civilian casualties, which would only strengthen the social base of terrorist movements. Besides, such operations violate the principles of sovereignty and force an increasing number of states to regard the creation of weapons of mass destruction as their only means of ensuring security. And the same time, military actions can only intensify the sense and feeling of danger in Western societies, because effectiveness of such actions in curbing ter-



Grozny, Chechen Republic. Chechen illegal paramilitary formation fighters
(Photo Russian News and Information Agency RIA Novosti, I. Mikhalev)

rorism is incomparable to the costs of their implementation.

Understanding the causes

An effective strategy of combating modern international terrorism must, in my opinion, be based on a deep understanding of its causes, as well as the recognition of its heterogeneity. The goal of such a strategy is to effectively disintegrate the global terrorist network and subsequently to destroy it.

The fundamental reasons for the rise of the present wave of terrorism lie, on the one hand, in the failure of Western leaders (political leaders of Israel and Russia may well fit into this category) to develop relations with other cultures. On the other hand they lie in the recognition by fundamentalists of the threat of an inevitable Westernization of the entire world. Thus, terrorism is caused by the passion of the

weak, or by the desperation of the impotent. Of course, the reality is a strange combination of both, but in order to combat terrorism effectively these two extremes must be clearly defined.

As for the absolute approach, the passion of the weak is the encroachment of the rights of ethnic, national and religious groups, though such encroachment has never been a liberal value. The terrorism caused by this encroachment is directed not as much against the foundations of the liberal Western world order as against Western countries selectively applying these principles.

This selectiveness is dictated principally by political considerations. Consequently, the main way to counter this type of terrorism is to search for mutually acceptable solutions to the existing problems, such as ones we have with Palestinians or Chechens.

Naturally, this search should be based on the assumption that territorial integrity and borderlines on the maps are not worth hundreds and thousands of human lives.

Western, as well as Russian, politicians must realize that any protracted military conflict which may be associated with one waged on national or ethnic reasons will inevitably transform itself into essentially ideological conflict, which turns an anomaly into practice. If the population of such territories as Afghanistan, Kashmir, Chechnya and Palestine are, or will be, in a state of constant violence long enough for the new generation (or worse still, several generations) to be involved into unstoppable fighting, hostility towards a specific enemy will turn into hatred towards all countries and nations which may be associated with the enemy. It is not by chance that Russian soldiers in



Russian rangers during a drill in Moscow (Photo Russian News and Information Agency RIA Novosti, V. Vyatkin)



Trained dogs and their handlers, on the Moscow metro staff, check rolling stock

(Photo Russian News and Information Agency RIA Novosti, D. Korobeinikov)

Chechnya are killed by Palestinians and Jordanians, i.e., citizens of the countries that the Soviet Union supported for decades in their fight against Israel or the planners of the attacks on American cities were devised by individuals who received generous supplies of money and weapons from the United States during the Soviet occupation of Afghanistan.

In its pure form, the desperation of the impotent has the potential to create a much more complex and dangerous situation. In this situation, people who do not want to rebuild their life or society in the West's image oppose the West. They are often, and not without some reason, called fanatics. The problem, however, is not their mentality, but their actual number. I believe that Western politicians are seriously mistaken about this point. Contrary to the

well-established opinion, the bulk of the people in North Africa and Middle East are much less liberal than their 'illiberal' leaders. This is easily explained by the fact that the local elite know the West's progress and the Western way of life through their own experience, whereas the absolute majority of their subjects have no reason to share any of their leaders' positive feelings about Western countries.

It is impossible to curb this type of terrorism by concessions and negotiations. However, the resolution of local conflicts, as well as a steep decline in the number of the West's attempts to reform quickly the foundations of Middle Eastern societies through so called 'nation-building' efforts, could become the first steps in this direction. If Western traditions are alien to them, they should be allowed to live

in accordance with their own faith. The West also must reduce its military presence in the region and coordinate measures aimed at cutting military hardware and weapon supplies to countries in this part of the world. The West should also stop broadcasting Western television and radio in local languages and forget about profits from the selling there Coca-Cola and Hollywood films. At the same time, Europe and the United States must gradually apply more strict immigration rules, reject the vicious practice of multiculturalism and prevent the formation of ethnic communities in Western countries. A certain part of the world is not ready to absorb Western values, and this fact must be admitted and accepted.

For sure, this is a hard point to be adopted, because it shakes the very



Hostages rescued in the Beslan school terror act

(Photo Russian News and
Information Agency RIA Novosti,
R. Lagkuyev)

claration of Human Rights? Should we expect that people, who actually do not want to be free, will embrace the notion of freedom which was nurtured in the Western countries for two millennia? Today's societies are diverse, and they need a diversified approach. The time of the Universal Declaration will definitely come. But it will not happen in the nearest future.

Measures

In any case, the fight against terrorist attacks in Western countries must be uncompromising and targeted. Today, terrorists cannot target major facilities in the United States or Europe without physically entering these areas. Therefore, this type of terrorism cannot be regarded as anything other than a crime organized by individuals or groups, and the fight against it must be carried out in the same way international organized crime is combated: following the suspects and their contacts, enhancing control over the funding of suspicious organizations, introducing secret services' agents into terrorist organizations and exchanging data with law-enforcement agencies in other countries.

All these measures have only one objective: to transform the problem of terrorism from a military-political (which it is now) into a legal problem. This change is the only way to get meaningful results.

Even a superficial glance at the present state of affairs shows that the process of the fight against terrorism

foundation of the idea of the universal character of Western values. Such an approach clearly opposes the spirit of the Universal Declaration of Human Rights, adopted by the United Nations in 1948. But if the reality runs against dogma, than the reality, not the dogma, must be counted. One must admit that a lot of prerequisites of the modern system of international

relations are nothing more than myths and phantoms. What sovereignty can we talk about if addressing the problems of nations being not states but 'ungovernable chaotic entities,' if using Oswaldo de Rivero's words? What provision of human rights can we await from the government of Saudi Arabia, who was (and still is) not a signatory to the Universal De-

has acquired a different dynamic. Since the war on terror began, three years ago, there has been no news of the arrest and conviction of the most infamous terrorist leaders. The scale and geography of terrorist attacks are expanding; in 1999 only 940 people were reported killed in terrorist attacks, on 2000 – 1211 people, in 2002 – 2688, in 2004 – more than 3000 persons perished, not counting the losses of lives by soldiers and other servicemen. At the same time the methods to combat terrorism have become more and more hysterical and increasingly less professional. One may be ensured in this vision on how Russian special services managed the hostage-takings crises in Moscow in October, 2002 and in a school of a North-Ossetian town of Beslan in September, 2004.

American embassies throughout the world have adopted more stringent visa issuance policies although it's an open secret that about 300.000 illegal immigrants cross into the United States from Mexico each year. After losing about 3.000 people on September 11, 2001, the Western world responded by invading Afghanistan and Iraq, and the losses incurred from both wars (including the victims of the Madrid bombing on March 11, 2004) have nearly reached the number of 9/11 casualties. The result of these wars, however, is more than doubtful, even if we ignore the fact that many people have lost their fathers, mothers, brothers, sisters, children and grandchildren and perhaps soon will not reject a proposal to blow themselves up along with a Russian or American military patrol or

hijack another plane reminiscent of 9/11 – something close to what actually happened in Russia in August, 2004 when two airplanes that left Moscow bound to Rostov and Volgograd, were simultaneously bombed by Chechen suicide hijackers.

Criminals, not enemies

Terrorism is a crime against humanity. Terrorists are criminals, not enemies and by treating terrorists like criminals, the politicians that oppose them play the roles of prosecutors and judges. By treating terrorists like enemies, the politicians assume the role of criminal bosses settling large scores. In the first case, the politicians are required to heed arguments and proceed from evidence and in the second, they follow their emotions and divide the world into friends and foes.



Moscow, July 2003. A terror act during an open-air rock concert in Tushino

(Photo Russian News and Information Agency RIA Novosti, A. Kolyaga)



**Moscow, September 1999.
Search-and-rescue works on
what was a residential house
in Guryanov Street after
a terror blast**

(Photo Russian News and Information
Agency RIA Novosti, D. Korobeinikov)

Throughout history, different people – philosophers, politicians and scholars – viewed certain events as the beginning of a new period, a turning point in history or a portent that only their generation could see. However, as a rule, most of these events were imagined rather than actual historical events. We measure history from the Renaissance to the Enlightenment and are enthralled by beginning of a new millennium, an era that was marked by the triumph of one myth over another. We seek the causes of religious wars (strange as they are for a modern man) that took hundreds of thousands of lives. Human foresight or a flash of intellectual energy has only rarely given the world peace and solidarity instead of war and mutual hatred. It was only too often that adherence to abstract ideals and devotion to God created hatred and pain for man. This vicious practice must be revised today. Today, as never before, we must learn the great philosophical truth that the real antipode of love is indifference, not hatred.

Terrorists, no doubt, do not deserve love, but, one might contend, they do not deserve hatred either. Despise is the only feeling they can expect from the civilized world. Minoru Yamasaki, the renowned Japanese architect who designed New York's twin towers, went down in history as a man who designed and built one of the most remarkable architectural structures of the 20th century. Mohammad Atta, the Arab terrorist who supposed to be in the cockpit of one of the two American Airlines jetliners which crashed into them, will be remembered as a man who destroyed it. Thus committing one of the greatest 'acts of art' in contemporary history (as some Western philosophers have openly dubbed the attack). His 'self-realization' cost the civilized world no less than \$400 billion, which was spent on the 'war on terror' in recent years.

This money would be enough to immunize the developing world against the six of the most dangerous infectious diseases; ensure \$2 a day for food for every African living below that level; ensure access to fresh water for some a hundred million people or more; and train 3 million doctors according to best American standards.

However, these funds were used to build a monument to a handful of fanatics who managed to draw man-

kind into a race for one of the most dubious illusions – security.

Is it not time to stop this race and continue to improve our own societies irrespective of whether they are liked or not by those who should be left in peace in their mountains and huts? If they do not like this world, do they not have the right to exclude themselves from it?

Mayor sources used

- Patterns of Global Terrorism*, Washington: U.S. Department of State: released annually.
Barry Davis, B., *Terrorism. inside a world phenomenon*, London: Virgin Books, 2003.
Fukuyama, F., *The State-Building. Governance and world order in the twenty-first Century*, New York: Farrar, Straus and Giroux, 2004.
Pillar, P.R., *Terrorism and U.S. foreign policy*, Washington (DC): Brookings Institution Press, 2003.
Soros, G., *The bubble of American supremacy. Correcting the misuse of American power*, New York: Public Affairs, 2004.
Talbot, S. and Chanda, N. (eds.), *The Age of Terror. America and the world after September 11*, New York: Basic Books, 2001.
Walzer, M., *Politics and passion. Toward a more egalitarian liberalism*, New Haven (Ct.), London: Yale Univ. Press, 2004.
Zakaria, F., *The future of freedom. Illiberal democracy at home and abroad*, New York, London: W.W.Norton & Co., 2003.
(RIA Novosti)

Rectificatie

In het meinummer, MS (174) 2005 (5), blz 215 staat een foto met het onderschrift: 'Duitse troepen bij Warschau 1939'. Twee attente lezers reageerden. Zowel kolonel KLu J. de Graauw, als kolonel KL D. W. Hoekendijk wezen erop dat op de wegwijzer de afstand naar Warschau 347 km was. Dit is niet echt nabij. Laatstgenoemde, eerder defensie-attaché in Warschau, deed wat nader onderzoek. Met behulp van een Poolse

militaire atlas over de defensieve oorlog in 1939 en de wegenatlas is de locatie van deze kruising terug te vinden op de route tussen Koscierzyna (in het zuidwesten) en Gdynia (in het noordoosten aan de Golf van Gdansk, de belangrijkste Poolse marinehaven in 1939), de huidige weg nummer 220, en wel in de omgeving van het oord Egiertowo. De afgebeelde Duitse eenheid beweegt zich derhalve in noordelijke richting, nog verder weg van Warschau,

naar het stadje Kartuzy. De foto geeft naar zijn mening een logistieke eenheid van een gemotoriseerde infanterie-eenheid weer. De Poolse militaire atlas geeft aan dat het mogelijk delen betreft van de 207 Infanterie Divisie, in opmars over inmiddels bezet Pools gebied in de Corridor van Danzig. Deze divisie heeft de zuidelijke aanval op Gdynia uitgevoerd. Dank voor deze reacties!

De hoofdredacteur

Het hong

L. Polman

De allereerste hongersnood die wij op tv te zien kregen, Biafra 1967, was opzettelijk gecreëerd. Generaal Ojukwu streefde onafhankelijkheid van 'zijn' provincie Biafra na en de Nigeriaanse overheid bombardeerde Biafra's bruggen en wegen om Ojukwu te isoleren. Dat lukte.

Alle (goederen)verkeer naar Biafra kwam stil te liggen. Voor de generaal was dat echter allerm minst reden om zich over te geven. Hij verbood 'zijn' volk zelfs om de wegen weer berijdbaar te maken, want Nigeriaanse grondtroepen zouden die misbruiken om binnen te vallen. Toen ook de allerlaatste graanvoorraden in Biafra op waren, stierven een half miljoen mensen de hongerdood.

Ojukwu legde de verantwoordelijkheid daarvoor doodleuk bij de Nigeriaanse overheid en nodigde internationale hulporganisaties uit om voedsel te komen brengen. Maar alléén door de lucht en na betaling van aanzienlijke landings- en invoerrechten. De generaal werd multi-miljonair. Niet de inspanningen van de hulpverleners, maar Ojukwu's verhuizing naar Ivoorkust in 1970 maakte ten slotte aan de hongerramp een einde.

Ojukwu was niet de uitvinder van honger als strijdmiddel. De tactiek is al eeuwenoud.

Het is toegestaan om de vijand, of die gewapend is of niet, uit te hongeren, zodat hij sneller tot overgave wordt gedwongen.

(Art. 17 van de *Instructions for the Government of Armies of the United States in the Field*, 1863).

De Conventie van Genève (1949) verbood uithongering van burgers als

oorlogsmethode (Protocol 1, Art. 54) maar iedereen die oorlog voert, in Soedan en Kosovo tot in Somalië en Afghanistan, doet het natuurlijk tóch als de kans zich voordoet. In oorlog is nu eenmaal alles geoorloofd.

Voedselhulp brengen naar een oorlogsgebied moeten we daarom zien als een soort van wapenleverantie. Met voedselhulp kunnen strijdende partijen hun troepen aan slag houden. Ze kunnen het uit de warenhuizen van hulporganisaties stelen en verkopen om de oorlogskas te spekken. Ze kunnen volgelingen van de vijand verlammen door ervoor te zorgen dat die er geen hap van krijgen en het gebruiken als aas om uitgehongerde mensmassa's naar believen een gewenste richting in te dirigeren.

'Etnische schoonmaak' heet dat onder sommige omstandigheden. Je kunt er ook aanhang mee kopen. De VS pleegt geen invasie zonder zakken voedsel in het vooronder om er onmiddellijk na de landing de inboorlingen gunstig mee te stemmen. 'Food for Peace' heet die tactiek.

Na Biafra waren de hongersnoden in de Hoorn van Afrika in de jaren tachtig van de vorige eeuw de grootste. Tot die tijd was het dagelijks leven voor woestijnbewoners altijd geweest als een precare koorddans, die zonder de raad en de wijsheid van de stamoudsten niet lukte. De internationale voedselhulpoperaties vanaf

erwapen

1980 veranderden die verhoudingen voorgoed. Als iedere dag vrachtwagens vol voedselhulp je gemeenschap binnendenderen, heb je de ervaring en wijsheid van de stamoudsten niet meer nodig.

Warlords werden de nieuwe goden. Zij zwaaiden de scepter over de vluchtelingenkampen die als paddenstoelen uit de grond schoten. Ze betaalden hun recruten met zakken gestolen voedselhulp en gebruikten de voedselhulp om zich van volkssteun te verzekeren. Als dat volk zelf weer zou kunnen overleven, zouden ze het leiderschap van de lords niet meer nodig hebben, dus die konden het zich niet veroorloven om de vluchtelingen naar huis te laten gaan. De opbrengst van Bob Geldofs Band Aid bijvoorbeeld werd dan ook voornamelijk besteed aan vluchtelingenhulp. De kampeiders accepteerden geen repatriëringsprogramma's.

Na '9-11' verlegde de belangstelling van de internationale hulpleveranciers zich naar Afghanistan. Niet alle Afghanen zijn daar onverdeeld blij mee. Ondanks protesten van de Afgaanse autoriteiten wordt een groot deel van het geld dat werd toegezegd op de donorconferentie voor Afghanistan (Tokio, januari 2002) bestemd voor voedselprogramma's. Die hebben de Afghanen liever niet, omdat de eigen Afgaanse landbouwconomie door de gratis hulp wordt ontwricht.

Ook in de jacht op Osama bin Laden is de 'Food for Peace' tactiek weer tevoorschijn gehaald. 'Hoe meer ze ons helpen om de bad guys te vinden, hoe meer lekkers ze krijgen,' zei Lieutenant Reid Finn van de US Army, een van de militairen die hulppakketten aan Afghanen uitdeelt (*New York Times*, maart 2004). Onder andere pindakaas moet de Afghanen bewegen tot die hulpvaardigheid.

Inmiddels moet Afghanistan het internationale hulpaanbod alweer delen. De allernieuwste ontvanger heet Zuid-Sudan, waar onlangs de vrede werd getekend. Het Voedselprogramma van de Verenigde Naties WFP verspreidde onlangs een blij persbericht: het WFP spreekt de hoopvolle verwachting uit dat het aantal voedselhulpontvangers in kampen in Zuid-Sudan dit jaar zal stijgen van circa 400.000 naar 2 miljoen. Twintig jaar na Band Aid zullen we een nieuwe generatie voedselhulpmoguls zien opstaan.

In de Ogaden lopen nog wat overblijfselen van de oude garde. Eén zo'n woestijn-chief bewaart bijzondere herinneringen aan de tijd dat de Amerikaanse hulporganisatie CARE 'Food for Peace' uitdeelde. 'We kregen zoveel eten! Ik werd er rijk van en kon een tweede vrouw nemen, die ik "CARE wife" noemde.

En een derde, een jonge, die heel veel kinderen kreeg die nu allemaal honger hebben.'



BERICHT UIT AFRIKA

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

'Dag korporaal, wat doet u hier zoal?'

'Ik ben opvolgend groepscommandant, generaal... oh nee, commodore is dat geloof ik. Ik vervang de sergeant als hij er niet is. Verder heb ik een aantal specifieke taken. Ik ben verantwoordelijk voor onze mitrailleurgroep, ik neem 's morgens appel in en ik controleer en beheer al het materiaal van de groep. Als we luchtmobiel verplaatsen heb ik bovendien nog een speciale rol bij het beladen van de heli samen met de *loadmaster* van de luchtmacht.'

'Zo, dat lijkt me een hele verantwoordelijkheid korporaal. En hoe lang doe je dit werk al?'

'Al vijf jaar commodore, dit is m'n tweede contractverlenging. We hebben een toffe sergeant en een hechte groep en ik vind het werk spannend. Toen ik vorig jaar van de overste hoorde dat we naar Irak zouden gaan heb ik onmiddellijk weer verlengd.'

'En ben je behalve hier in Irak nog uitgezonden geweest, heb je nog wat van de wereld gezien?'

'Ja, ik ben op uitzending geweest in Afghanistan en Bosnië en voor oefeningen in Duitsland, Frankrijk, Polen, Spanje, Noorwegen, Suriname en... even denken, oh ja, Engeland.'

'Jij komt nog eens ergens. En ik zit maar op mijn bureau te vergaderen.'

'Maar mag ik u ook wat vragen, commodore?'

'Natuurlijk.'

'Wat doet u eindelijk? Er komen hier iedere

* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van commodore Erik Oliemans en kolonel Frans Matser, beide werkzaam bij het Commando Dienstencentra (CDC).

week bosjes hoge omes langs. Om te kijken wat we hier doen. Wat heb ik daar nu aan? En u bent nog wel van de luchtmacht. Die zie ik anders alleen maar overvliegen.'

'Ik werk bij het CDC, het Commando Dienstencentra, korporaal.'

'CDC... Commando Dienstencentra... nooit van gehoord.'

'Vroeger werden de het DICO genoemd, misschien zegt je dat wat?'

'Nee. U moet me maar niet kwalijk nemen, maar ik lees meestal alleen de *Falcon*, ons brigadeblad. De rest van die blaadjes gaan meestal ongelezen de prullenbak in. En ze blijven die namen maar veranderen, hè? Maar met uw eenheid, dat CDC, heb ik geloof ik nog nooit te maken gehad. Waar vliegen die mee?'

'Het CDC is niet van de luchtmacht. Wij zijn een defensieonderdeel, net als de landmacht of de marine. Wij zijn paars. Bij ons werken mensen van alle krijgsmachtdelen en een heleboel burgers. Wij leveren ondersteunende diensten. Maar ik zal een voorbeeld geven: je bent toch gekeurd?'

'Ja, dat was in Amsterdam. Bij de marine of zo.'

'Ja dat was in Amsterdam, maar bij het IKS, het Instituut voor Keuring en Selectie en dat is een CDC-eenheid'

'Echt? Wat leuk.'

'En als jullie op oefening gaan, hoe gaan jullie daar dan naartoe?'

'Meestal komen er dan een paar bussen, dat regelt de brigadestaf, geloof ik.'

‘Dag korporaal, wat doet u hier zoal?’
‘Ik ben vervolgens groepscommandant
generaal... oh nee, commodore is dat
geloof ik. Ik vervang de sergeant al...
er niet is. Verder heb ik een aantal spe-
cifieke taken. Ik ben verantwoordelijk

TEGENWICHT

‘Ja, die bellen daarvoor met de Defensie Verkeer en Vervoersorganisatie de DVVO, ook een CDC-eenheid. Die zorgen er trouwens ook voor dat jullie eten en uitrusting hier in het inzetgebied komt.’

‘Goh, wat leuk; DVVO zegt u? Maar die gasten van dat CDC werken dan zeker alleen in Nederland?’

‘Jullie hebben hier toch een dominee en een maatschappelijk werker en een hospitaal met een chirurgisch team? De Dienst Geestelijke verzorging, de Maatschappelijke Dienst Defensie en het MGFb het Militaire Facilitair Geneeskundig bedrijf... allemaal onderdelen van het CDC! Het Militair Hospitaal in Utrecht trouwens ook net als het Militaire Revalidatie Centrum in Doorn. Maar ik hoop natuurlijk dat je die twee bedrijven nooit van binnen hoeft te zien.’

‘Als ik dat zo hoor dan zou ik haast denken dat ik bijna dagelijks met het CDC te maken heb.’

‘Als je straks weer in Schaarbergen bent zeker, het eten en drinken in de kantine wordt verzorgd door Paresto, het cateringbedrijf van Defensie en jullie nieuwe legeringsgebouwen zijn neergezet door de DGW&T, de dienst gebouwen, werken en terreinen, het vastgoedbedrijf van Defensie...’

‘Laat mij raden... ook al weer CDC-bedrijven!’

‘Precies!’

‘Het lijkt wel *Big Brother*... ik kan geloof ik geen telefoontje plegen zonder dat CDC er wat mee te maken heeft!’

‘Een aardig voorbeeld. Alle telefoons van de-

fensie en alle computers, printers en internetvoorzieningen worden verzorgd door de Defensie Telematica Organisatie, DTO, ook een CDC-bedrijf. De Militaire Post Organisatie... een CDC-bedrijf.

Trouwens, je salarisstroomje komt van het CBMS, het Centraal Bureau Militaire Salarissen... je raadt het al.’

‘Maar mag ik u nu eens een eerlijke vraag stellen, commodore? Dat zijn een heleboel bedrijven en dan zitten jullie natuurlijk in Den Haag met zo’n staf van 500 man om dat allemaal te regelen...’

‘De staf van het CDC telt 57 mensen, korporaal.’

‘Die zijn dan zeker wel heel erg belangrijk, commodore?’

‘Nee hoor, jij bent veel belangrijker, want wat jij hier doet, daar doen we het allemaal voor. Dus wij zijn trots op jou en op je collega’s hier in Irak, in Afghanistan, Eritrea, Kosovo, Bosnië, en op al die anders plaatsen. En we willen er alles aan doen om jullie te steunen met computers, telefoons, vervoer, medische zorg, mobiele telefoons, voeding, gebouwen en ga zo maar door.’

‘Tjonge, als ik dat zo hoor heb ik meer met het CDC te maken dan met m’n eigen bataljonsstaf... als ik over 50 jaar in Bronbeek zit is dat vast ook van het CDC!’

‘Dat is het al... tot ziens en veel succes hier. En als je wat nodig hebt, laat het ons weten.’

Editoriaal – Oorlog?

Met de inzet van de 'Special Forces'-taakgroep in operatie *Enduring Freedom* neemt Nederland voor het eerst sinds decennia met grondtroepen deel aan gevechtsoperaties in een gewapend conflict. In militaire zin zijn we bezig met oorlogvoering. Von Clausewitz beschreef al in 1832 de noodzakelijke drie-eenheid tussen vorst (nu de regering), volk (vertegenwoordigd door het parlement) en strijdkrachten. Terecht is er uitvoerig en in twee termijnen in het parlement over deze unieke operatie gesproken. De besluitvorming werd door diverse factoren bemoeilijkt. Er is een gebrek aan eenduidige begrippen en een zekere onwennigheid bij discussies over militair geweld. In theorie bestaat er geen onduidelijkheid: Artikel 5 van het NAVO-verdrag is van toepassing. Toch bleek het nodig het begrip 'tijd van oorlog' te hanteren. Duidelijke taal lijkt bij deze unieke operatie de voorkeur te verdienen.

T.R. Mockaitis – 'Winning hearts and minds'

Amerikaanse soldaten begrijpen hoe belangrijk het is om *hearts and minds* te winnen. Het ontbreekt hen echter aan training en ervaring. Er is sprake van een institutioneel falen als het gaat om het leren van eerdere operaties. De auteur maakt ten eerste een onderscheid tussen *insurgency* en terrorisme. Vervolgens gaat hij in op de lessen die niet werden geleerd uit de Britse campagne in Maleisië (1948-1960) en de Amerikaanse inzet in Vietnam. De Britse beginselen blijken onverkort waardevol. In Vietnam domineerde een conventionele reactie op onconventioneel optreden. Irak liet zien dat de lessen niet waren begrepen. In zijn slotbeschouwing wijst de auteur op twee gevaren voor Nederlandse strijdkrachten die met onconventionele oorlogvoering worden geconfronteerd.

J. Reijling – Bestuursvernieuwing bij het ministerie van Defensie

De reorganisatie van Defensie zal naast de nodige veranderingen ook spanningen oproepen tussen de verschillende belanghebbende partijen. Om een en ander in goede banen te leiden moet er een nieuw evenwicht ontstaan. De auteur verwacht dat dit bereikt kan worden door het versterken van de wederzijdse afhankelijkheid tussen de krijgsmachtdelen. Samenwerking op operationeel gebied staat hierbij centraal. Twee machtscentra spelen daarbij een belangrijke rol: de secretaris-generaal en de Chef Defensiestaf.

A.A. Sabel-Pikaar en G.W. Uilenbroek – Tactische training, hoe nu verder?

Training binnen Defensie is vooral gericht op het bereiken van de gewenste inzetgereedheid. Veranderingen in taken, materieel, doctrine en personeel hebben invloed op training. Daarnaast bestaat er druk om steeds meer efficiëntie te bereiken. De auteurs gaan in op de vraag hoe een hoger trainingsrendement kan worden gehaald uit tactische training in een simulatieomgeving. Zij gebruiken drie invalshoeken: de organisatorische, de onderwijskundige en de technologische. *Scenario Based Training* maakt het in hun ogen mogelijk meer rendement uit de middelen en mogelijkheden te halen.

V. Inozemtsev – 'Fighting our mind's creation'

Drie jaar zijn verstreken sinds de strijd tegen het terrorisme werd onderkend als iets dat de hardnekkige en gecoördineerde inzet van de gehele geciviliseerde wereld vroeg. Terrorismen is niet nieuw. Het huidige internationale terrorisme heeft een eigen karakter. De auteur onderkent vier clichés die moeten worden vermeden. Hij beschrijft een mogelijke strategie, waarbij kennis van de oorzaken en diversiteit belangrijk blijven. Terrorismen is in zijn ogen vooral een juridisch probleem. Terroristen zijn misdadigers. De auteur vraagt zich af of het geld dat aan de oorlog tegen terrorismen is besteed niet op een meer productieve manier had kunnen worden benut.

L. Polman – Het hongerwapen

De allereerste hongersnood die op de tv te zien was, Biafra 1967, was opzettelijk veroorzaakt. Generaal Ojukwu wilde onafhankelijkheid voor 'zijn' Biafra. De Nigeriaanse regering bombardeerde wegen en bruggen om hem te isoleren. Dat lukte. Ojukwu verbood zijn volk iets te herstellen. Een half miljoen mensen stierf van honger. Ojukwu beschuldigde de Nigerianen en gaf toestemming voedsel in te brengen. Door de lucht en tegen betaling. Hij werd multimiljonair. Honger als wapen is van alle tijden. De Conventie van Genève van 1949 verbiedt verhongering als methode. Het gebeurt echter nog steeds. Voedselhulp moet als een soort van wapenleverantie worden gezien. Voedsel maakt *warlords* tot nieuwe goden, voedsel ontwricht de bestaande economie. We zullen een nieuwe generatie voedselhulp-moguls zien. 'Food for peace'?

F. Matser – CDC... Wablief?

Een korporaal is bezig met korporaalszaken. De korporaal in deze column is plaatsvervangend groepscommandant, hij is verantwoordelijk voor de mitrailleursectie en heeft ook nog eens een rol bij het beladen van de helikopter; dat laatste samen met de *loadmaster* van de luchtmacht. De commodore in deze column is werkzaam bij Commando DienstenCentra, het CDC. Voor de korporaal is hij één van de vele hoge omes die langskomen. Hij is tegelijkertijd de man die duidelijk maakt wat het CDC betekent voor het functioneren van de korporaal, zijn eenheid, zijn krijgsmachtdeel en de totale defensieorganisatie. Met een staf van 57 functionarissen draagt het CDC zorg voor een breed scala aan essentiële diensten.

Summaries

Editorial – War?

The Netherlands now have a Special Forces-Taskforce operating in operation 'Enduring Freedom'. For the first time since decades, Dutch ground forces take part in an armed conflict. We are – to state it directly – in military sense, active in combat. Thus it is right that Parliament had ample discussions in two stages on this operation. Von Clausewitz already in 1832 indicated the special trinity between the sovereign (now the government), the people (now represented by Parliament) and the Armed Forces. Decision-making on this Taskforce was complicated by several factors. First of all there is the lack of clear notions, and furthermore there is a certain uneasy feeling about military violence. In theory the position of our forces in Afghanistan is clear: article 5 of the NATO-Treaty is applicable. Yet it became necessary to declare it 'time of war'. In this case, clear terms seem to be appropriate.

T.R. Mockaitis – Winning hearts and minds

U.S. soldiers understand the importance of winning hearts and minds. Unfortunately, they have had little training or experience in how to act. The real problem is an institutional failure to learn from past counterinsurgency campaigns. The author discusses the unlearned lessons of earlier campaigns, in particular the successful British campaign in Malaya (1948-1960) and the American experience in Vietnam. He first clarifies the differences between insurgency and terrorism. After that he explains in what way the basic principles of the British approach are still valid. A conventional approach to an unconventional war dominated in Vietnam. Iraq demonstrated that lessons are easily overlooked. In his final observations the author points out two dangers that Dutch forces may face if confronted with unconventional war.

J. Reijling – Administrative reform of the ministry of Defense

The reconstruction within the ministry of Defense demands necessary changes. But this reform will also create certain tensions among the different parties involved. In order to co-ordinate the reconstruction properly, a new balance should arise between the new parties. The author considers how to achieve this balance by emphasizing the interdependence of the individual military services. Co-operation on operational grounds is the central issue. Two centers of power hold the key to the future: the secretary-general and the Chief of Defense Staff.

A.A. Sabel-Pikaar and G.W. Uilenbroek – Tactical Training, now what?

Training within Defense is directed primarily at reaching operational readiness. Changes in tasks, equipment, doctrine and manpower influence training. Efficiency counts heavily when there is a cutback in expenditure. Yet, those cutbacks should not endanger the necessary levels of readiness. The authors discuss possible profit from tactical training in simulated environments. They use three lines of approach: the organizational, the educational and the technological. In their view 'Scenario Based Training' might add value.

V. Inozemtsev – Fighting our mind's creation

Three years have passed since the fight against international terrorism was identified a task that needed the persistent and coordinated efforts of the entire civilized world. Throughout history terrorism has been used. The author discusses changes in international terrorism. He observes four stereotyped notions that must be abandoned. He presents his view on a new strategic approach. Terrorism is in his view first of all a legal problem. Terrorists are criminals, not enemies. He questions whether the money spent on the war on terrorism could not have been used in more productive ways; as security may be a dubious illusion.

L. Polman – The hunger-weapon

The first famine to be seen on television, Biafra 1967, was calculated by general Ojukwu. He wished independence for 'his' Biafra. The Nigerian government bombarded roads and bridges to isolate him; successfully. Ojukwu forbade reconstruction. In the end some 500.000 people died of starvation. He went on to accuse Nigeria and allowed international relief to come in; on the express conditions that they approached the area by air and on the forehand paid considerable amounts of money. He became a multi-millionaire. This weapon was of all ages. The Geneva Convention of 1949 prohibits this instrument. It is however used again and again. Bringing food is a kind of weapon supply: warlords are regarded as new gods and it destroys the local economy. We will see new foodrelief-moguls. Food for peace?

F. Matser – CDC... pardon?

A corporal is busy with corporal's affairs. As a deputy group-leader he has many responsibilities. The corporal in this column is responsible for the machinegun-section, and what's more, he even assists the airforce loadmaster in loading the helicopter. The commodore in this column is just one of the big shots to visit the corporal's unit. Working in CDC, the 'Commando DienstenCentra' it is up to the commodore to explain in how many ways this CDC enables this corporal, his unit, his Service and the Armed Forces as a whole to function as they do. With a staff of 57, CDC embraces a broad range of vital services, including catering, military mail, transport, the military hospital and many others.



'GERMAN – DUTCH RELATIONS IN THE 20TH CENTURY'

An International Intelligence Perspective



Conference organised by the Netherlands Intelligence Studies Association (NISA)
and the International Intelligence History Association (IIHA)

17 – 19 June 2005

at the Royal Netherlands Academy of Sciences Amsterdam
Kloveniersburgwal 29, 1011 JV Amsterdam

Partly as a consequence of the international war against terrorism, intelligence has become a hotly debated topic. Almost daily, the role of intelligence services in international events is front-page news. Intelligence and security services, with their natural tendency towards secrecy and avoidance of public scrutiny, are confronted with a growing interest on the part of politicians, scholars and the general public. Especially since the end of the Cold War, a growing number of historians have done research in archives that were closed until recently. In many cases this has shed new light on the role of intelligence services in international relations during the last century. With this conference, IIHA and NISA wish to make a further contribution to the study of this important topic.

The focus of the conference is on the German-Dutch intelligence and security relationship in the twentieth century, which covers periods of mutual confrontation, war, occupation, alliance and cooperation. The relationship of the services of other states with German and Dutch intelligence will be addressed at this conference as well.

The International Intelligence History Association and the Netherlands Intelligence Studies Association are non-partisan organisations established to promote the debate on intelligence and security issues and to support research in those fields

Conference Organiser:

Dr. Beatrice de Graaf (Utrecht University)

For general information:

Beatrice.degraaf@let.uu.nl

Conference Fee:

Standard fee: € 125

Student fee: € 65 (proof of status required)

Fees cover registration and meals

For registration, payment of fee in advance is required. Transfer the amount to:

Bank account number 725980

of NISA - 1018VG Amsterdam

IBAN NL16 PSTB 0000 725980

BIC PSTBNL21

All charges for the ordering customer

To Register:

For registration please use the electronic form of the NISA website:

www.nisa-intelligence.nl

When unable to register electronically, please print the form and send your application to:

Han Verduin

Nieuwe Keizersgracht 420

1018 VG Amsterdam

telephone 020-6288559

e-mail: han.verduin@student.uva.nl

Or send the following information:

Title, first and last name, affiliation, address, telephone, fax, e-mail address, fee paid Y/N