

# Cohesie in militaire eenheden

## Positieve en negatieve effecten

prof. dr. J. Soeters\*

*Whenever walls between departments cause mistrust and rivalries, everything takes longer.<sup>1</sup>*

### Inleiding

Militaire eenheden met een sterke cohesie functioneren beter. Dat is een geaccepteerd leerstuk in de militaire sociale wetenschappen.<sup>2</sup> Onder cohesie verstaat men de verbondenheid met de collega's in de eigen eenheid en de gerichtheid op de eigen leiding; dit wordt aangeduid als horizontale en verticale cohesie.

Als bewijs voor deze stelling wordt telkens weer het beroemde artikel van Shils and Janowitz over de Duitse Wehrmacht ten tijde van de Tweede Wereldoorlog aangehaald.<sup>3</sup> Shils en Janowitz vroegen zich af waarom Duitse militaire eenheden zo fanatiek bleven doorvechten, zelfs toen de kansen duidelijk aan het keren waren. Zij kwamen tot de conclusie dat niet zozeer nationalisme of de nazi-ideologie, maar wel de onderlinge verbondenheid en betrokkenheid binnen de eenheden ervoor zorgden dat men elkaar niet in de steek wilde laten.

Dit voorbeeld wordt dan altijd gesteld tegenover het debacle van het Amerikaanse leger in Vietnam, waar de eenheden door voortdurende rotaties op individuele basis allerminst uitblonken in groepscohesie.<sup>4</sup>

### Schaduwzijden van cohesie

Cohesie is dus goed, zo stelt ook het *Handboek Leidinggeven in de KL*. Maar er zijn ook schaduwzijden. Wanneer de doelstellingen van de eenheid niet (meer) samenvallen met de doelstellingen van het grotere geheel, werkt die cohesie alleen maar contraproductief. In een dergelijk geval geldt: hoe hechter de groep, des te sterker sluit men zich af van de rest.

Bovendien zullen eenheden met een sterke mate van cohesie eventuele wantoestanden veroorzaakt door leden van de groep eerder toedekken

en niet naar buiten willen brengen. Ten slotte zullen individuele leden van de groep die zich niet geheel en al conformeren aan het groepsdenken het behoorlijk moeilijk hebben.

Opvallend is dat aan die schaduwzijden minder aandacht wordt besteed dan aan de positieve kanten van cohesie. Het desbetreffende hoofdstuk uit het *Handboek* besteedt ongeveer 20 regels aan de negatieve kanten van cohesie, terwijl het belang van cohesie beduidend meer aandacht krijgt.

### Actueel

De vraag is of dat terecht is. Juist nu operaties steeds vaker in grotere, internationale verbanden worden uitgevoerd, klemt deze vraag. Juist nu operaties een steeds complexer karakter hebben, steeds vagere doelstellingen kennen en de onderlinge afhankelijkheden steeds sterker worden, is deze vraag van belang.

In dit korte artikel wil ik betogen dat militairen, en meer in het bijzonder leidinggevend, zich bewust moeten zijn van de problemen die zich als gevolg van sterke cohesie op eenheidsniveau kunnen voordoen. Om dat betoog te onderbouwen bespreek ik eerst enkele ervaringen met de omgang van eenheden van de Luchtmobiele Brigade met eenheden van andere landen. Daarna duikel ik wat oude én nieuwe theorie op, om op basis daarvan tot analyse en aanbevelingen te komen. →

\* De auteur is hoogleraar sociale wetenschappen aan de Faculteit der Militaire Wetenschappen van KMA, KIM en IDL. Dit artikel is mede geïnspireerd door het afstudeerwerkstuk van Tlt. E. Derks en de begeleidingsgesprekken met hem en lkol. T. Giesbers (KMA). Discussies met prof. dr. R. S. Gowricharn (Universiteit van Tilburg) hebben eveneens bijgedragen aan de totstandkoming van dit artikel. Drs. E. de Waard (KMA) heeft een eerdere versie van commentaar voorzien.

<sup>1</sup> Rosabeth Moss Kanter, *On the frontiers of management*, Harvard Business School Press, Boston, 2003, blz. 32.

<sup>2</sup> Zie bijvoorbeeld het *Handboek Leidinggeven in de KL*, met name hoofdstuk 2 van deel 4.

<sup>3</sup> F.A. Shils en M. Janowitz, *Cohesion and disintegration in the Wehrmacht in World War II*, *Public Opinion Quarterly*, 1948, (12), 280-315.

<sup>4</sup> R.A. Gabriel en P.L. Savage, *Crisis in command. Mismanagement in the army*, Hill and Wang, New York, 1978.

## Samenwerken met Britten en Duitsers

Nederlandse eenheden werken steeds vaker samen met militairen van andere landen. Afgezien van de structurele samenwerkingsverbanden zoals I(GE/NL) Corps, worden vredesoperaties steeds vaker in internationaal verband uitgevoerd. Voorbeelden hiervan zijn de UNFICYP-uitzendingen naar Cyprus en de ISAF-uitzendingen naar Kabul.

Tijdens deze uitzendingen werd door eenheden van de Nederlandse Luchtmobiele Brigade intensief samengewerkt en samengeleefd met achtereenvolgens Britse en Duitse eenheden.

UNFICYP en ISAF zijn geen toevallig gekozen voorbeelden. Het zijn voorbeelden van uitzendingen waarbij die internationale samenwerking niet altijd van een leien dakje is verlopen. Hiermee is uiteraard niet gezegd dat elke internationale samenwerking problematisch verloopt. De KLu bijvoorbeeld heeft in het recente verleden regelmatig (Villa Franca, Amendola, Manas) in internationale operaties geparticipeerd, waarbij men heeft samengewerkt en -geleefd met Belgen, Amerikanen, Denen en Noren.

Daar is van samenwerkingsproblemen weinig te merken geweest. Maar de KLu heeft misschien ook wel gemakkelijk praten. De gemeenschappelijke luchtvaarttechnologie (F-16's, Patriots) dicteert immers hoe mensen zich moeten gedragen, en daarmee is de kou gelijk al uit de lucht. Binnen de landmacht is de technologie eenvoudiger maar zijn de activiteiten en het vaststellen van effectiviteit complexer, en dus valt er meer te discussiëren. Dat is wel gebleken op Cyprus en in Kabul.



Onderling vertrouwen is essentieel

(Bron: AVDKL)

### Cyprus: botsende meningen

Op Cyprus was een Nederlandse compagnie toegevoegd aan en onder bevel gesteld van een Brits regiment. Van meet af aan ontstonden er discussies met de Britten op het gebied van discipline, straffen, de omgang met de manschappen na werktijd, ceremoniële verplichtingen, de omgang tussen mannen en vrouwen, arbeidsomstandigheden, geweldsinstructies en wat al niet.<sup>5</sup>

Op tal van terreinen botsten de meningen. De discussies liepen al tijdens de eerste rotatie zo hoog op dat het bureau Lessons Learned de opdracht kreeg om ter plekke de temperatuur op te nemen en adequate recepten vervaardigen. Het resultaat was een kort rapport en een lijst van aanbevelingen gericht op het versoepelen van de omgang met en de bejegening van de Britse militairen, in het bijzonder de Britse officieren.<sup>6</sup>

5 J. Soeters en M. Bos-Bakx, Cross-cultural issues in peacekeeping operations, in: A. Adler en Th. Britt (eds.), *The psychology of the peacekeeper. Lessons from the field*, Praeger, Westport, 2003, blz. 283-298.

6 Circulaire van de sectie Lessons Learned, april 2000.

Daar stond onder meer in dat men de andere partij met respect moest behandelen, dat men in de gaten moest houden dat Britse officieren gemiddeld genomen met wat meer respect benaderd willen worden dan Nederlandse officieren, en voorts dat men bij eventuele problemen de eigen leidinggevende en juridische kanalen moest volgen. Naar verluidt hebben deze aanbevelingen tijdens het verder verloop van de Nederlandse bijdrage aan de missie redelijk gewerkt.

### Kabul: consternatie

In Kabul ontstond er al vrij snel na aanvang van de ISAF-missie enige consternatie over de Duits-Nederlandse samenwerking. Deze consternatie bleef niet binnen de muren van het kamp, maar kwam al vrij snel via de pers naar buiten. In januari 2003 publiceerden diverse Nederlandse kranten artikelen over de samenwerking tussen de Nederlandse en de Duitse eenheden, onder veelzeggende koppen als: 'Afghanen zijn niet het probleem, Duitsers zijn het probleem...'

Dit soort persberichten kan de legerleiding missen als kiespijn, reden waarom er snel na publicatie van deze berichten in samenwerking met het bureau Lessons Learned evaluatieonderzoek werd uitgevoerd.<sup>7</sup> Dat onderzoek liet zien dat er een problematiek met vele facetten aan de orde was. Nederlanders leken ongelukkig met het feit dat zij niet *in command* waren, zij voelden zich achtergesteld op het gebied van behuizing en taakverdeling, zij waren ontevreden over het veiligheidsbeleid, bekritiseerden prioriteiten die door de Duitsers gesteld werden, en waren niet erg te spreken over het inconsistente alcoholbeleid in het kamp.

<sup>7</sup> J. Soeters en R. Moelker, German-Dutch cooperation in the Heat of Kabul, in: G. Kümmel en S. Collmer (hrsg.), *Soldat – Militär – Politik – Gesellschaft*, Nomos, Baden-Baden, 2003, blz. 63-75.

<sup>8</sup> Deze citaten zijn afkomstig uit interviews die zijn gehouden met officieren die naar Kabul uitgezonden zijn geweest.



**Teamwork als sleutel tot succes**

Daarbij werden in interviews soms harde oordelen geveld:

*met (die) Duitsers willen we niets te maken hebben, nog zelfs niet misschien.<sup>8</sup>*

Opvallend was overigens dat er ook 'gedoe' was tussen de Nederlandse eenheden zelf: de Luchtmobieliërs tegenover de commando's bijvoorbeeld, en vice versa.

Het meest uitgesproken (want in de pers gepubliceerd) was echter het geklaag van de Nederlandse LMB-ers over de Duitsers. Maar door Nederlandse militairen in de staf van de multinationale brigade werd juist het gedrag van de Nederlandse luchtmobiele troepen bekritiseerd. Klinkende citaten uit de interviews luiden als volgt:

*die Nederlanders moeten eens ophouden met zeuren; als zij ergens mee zitten, moeten ze de daarvoor bestemde wegen bewandelen; oh ja, en dan nog iets: die Luchtmobieliërs moeten eens uit*

*hun barretje komen en met anderen optrekken.*

In dit citaat schuilt de problematiek van de cohesie. Wat is die problematiek nu precies?

### **Kracht en zwakte van cohesie**

Wanneer iemand alleen op vakantie gaat, zal hij of zij veel contacten opdoen. Datzelfde geldt voor een paartje, en ook nog – maar in geringere mate – voor een gezin. Het geldt in ieder geval niet voor de situatie waarin drie of vier gezinnen met elkaar op vakantie gaan. Dan hebben de leden van die gezinnen zo veel met elkaar te doen en zo veel informatie uit te wisselen dat daar niemand van buiten bij hoeft.

Contacten buiten de groep worden gemeden, want die zijn helemaal niet nodig. De groep van drie of vier gezinnen wordt als het ware een eiland binnen het grotere geheel van de camping, het holiday-resort of het





**Groepscohesie als motor**

hotel. Het gaat hier om een verschijnsel dat de socioloog Mark Granovetter treffend de 'zwakte van sterke bindingen, en de kracht van zwakke bindingen' heeft genoemd.<sup>9</sup>

#### 'Bonding'

Kort gezegd komt deze theorie erop neer dat mensen die binnen een hechte gemeenschap leven, overwegend homogene contacten hebben en meer vrienden dan kennissen hebben. Zij zijn goed in 'bonding'; dat wil zeggen dat zij sterk zijn in het ontwikkelen van emotionele verbondenheid of cohesie, om de voor militairen meer

bekende term te gebruiken. 'Bonding' biedt veiligheid en gezelligheid.

Maar het gevolg is dat mensen in hechte gemeenschappen enigszins 'provinciaals' worden en – in het jargon van sociale wetenschappers – een beperkte cognitieve flexibiliteit ontwikkelen. Mensen in hechte gemeenschappen zijn minder ontvankelijk voor innovatieve ideeën en staan in geringere mate open voor andere gedachten.

Minder dan andere mensen zijn zij in staat om in het grotere geheel (de samenleving, de arbeidsmarkt, de organisatie, de missie) dingen voor elkaar te krijgen. Daarbij kan men denken aan het vinden van een baan, het implementeren van innovatieve projecten en in het algemeen aan het verwerven van invloed.

Binnen dat grotere geheel vormen mensen in hechte gemeenschappen

sociale segmenten, klieken zo men wil, die weinig met de buitenwereld te maken willen hebben, en die deze buitenwereld – wanneer er problemen zijn – alleen maar zullen afwijzen. Een aspect van dat afwijzen kan bestaan uit vijandig, opruiend geroddel over de andere groeperingen in de onmiddellijke omgeving van de eigen gemeenschap.<sup>10</sup>

#### 'Bridging'

Daartegenover staan mensen – de cosmopolieten om weer eens enig sociaal-wetenschappelijk jargon te gebruiken – die misschien minder vrienden, maar wel meer kennissen hebben. Dat zijn degenen die via hun vele 'weak ties' (zwakke bindingen) in staat zijn om dingen voor elkaar te krijgen. Die 'weak ties' functioneren dan als bruggen naar andere netwerken, eenheden, afdelingen of wat dies meer zij.

<sup>9</sup> M. Granovetter, The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 1973 (78), blz. 1360-1380; M. Granovetter, The strength of weak ties: a network theory revisited, *Sociological Theory*, 1983 (1), blz. 201-233.

<sup>10</sup> J. Soeters, Roddel in organisaties, *Sociologische Gids*, 1994 (41), blz. 329-345.

Mensen met zwakke bindingen zijn goed in 'bridging'. Dankzij hun vele 'weak ties' weten zij alles eerder, zijn zij ook meer ontvankelijk voor nieuwe invloeden, en zijn zij ook beter in staat om invloed uit te oefenen via de veelheid van kanalen.

Hun contacten zijn minder diepgaand, en dat aspect van samenleven en -werken wordt misschien gemist. Maar de diversiteit van de contacten vergoedt veel in termen van informatie, invloed en status. Roddel in deze constellaties is veeleer informatief en positief, en voor zover deze al kritisch over andere partijen is, dan alleen in een milde vorm.

### 'Bonding' en 'bridging'

#### Vietnam

In de oorspronkelijke theorie van Granovetter staan 'bonding' en 'bridging' tegenover elkaar; het is een zogenaamd 'zero-sum-game': hoe meer van het een, des te minder van het ander. Ofwel: het ene sluit het andere uit. De vraag is of dat waar is.<sup>11</sup>

Laten we die vraag eens proberen te beantwoorden door een eenvoudige 2\*2-matrix te ontwerpen en die vervolgens toe te passen op militaire operaties (zie figuur 1). Eenvoudig gezegd, kan men goed of niet goed zijn in 'bonding', en men kan goed of niet goed zijn in 'bridging'. Die mogelijkheden kan men combineren. Valt in beide gevallen het oordeel niet

goed uit, dan ontstaat de situatie die bijvoorbeeld het Amerikaanse leger tijdens de oorlog in Vietnam ontvond. Men zou kunnen zeggen: er heerst in zo'n situatie fragmentatie en chaos. Serieus te nemen contact, naar binnen én naar buiten, bonding én bridging, is afwezig.

Dit is een situatie die men als legerleiding in alle gevallen moet proberen te vermijden. Het Vietnam-debacle heeft wat dit betreft niets aan duidelijkheid te wensen over gelaten.

#### Individuele stafleden

Dat mensen emotioneel gezien weinig met elkaar hebben, maar wel in staat zijn om op een zakelijke, functionele wijze contacten met elkaar te onderhouden (dus goed zijn in 'bridging', maar matig of slecht in 'bonding') komt ook voor. Dat is de situatie waarin de zogenaamde *augmentees* zich bevinden, de functionarissen die op individuele basis aan operaties worden toegevoegd. Ook individuele leden van internationale hoofdkwartieren zullen veelal aan dit profiel voldoen.

In het algemeen zijn hier relatief weinig problemen, afgezien van de mogelijkheid dat zich tijdens het verblijf in het werkgebied gevoelens van eenzaamheid en isolatie ontwikkelen.<sup>12</sup>

#### Oorlogssituaties

Als men de drama's van Vietnam buiten beschouwing laat, is het tijdens

oorlog gebruikelijk dat de cohesie binnen de eenheden groot is, maar dat men niets te maken wil hebben met militairen buiten de eigen eenheid. Voor zover dat de vijand betreft ligt dat voor de hand, voor collega's van de eigen alliantie (maar van andere eenheden) is dat al minder begrijpelijk.

Toch is dit een bekend patroon, zoals blijkt uit de behandeling van gesneuvelden door de Amerikanen tijdens de Tweede Wereldoorlog:

*Those from our own battalions, our friends from our terribly close family of survivors, their deaths diminished us, but German dead didn't count at all – and men from other units didn't count as much.*<sup>13</sup>

Nogmaals, tijdens een oorlogssituatie is dit patroon van een sterke interne 'bonding', maar een geringe neiging tot 'bridging' naar buiten toe zeker functioneel. Dat hebben Shills and Janowitz met hun analyse van de Wehrmacht duidelijk laten zien.

#### Vredesoperaties

Maar dit patroon wordt minder functioneel wanneer er géén sprake is van een oorlogssituatie met duidelijke vriend-en-vijand-relaties. Het wordt ook anders als men voor het uitvoeren van de eigen activiteiten aangewezen is op samenwerking met andere eenheden, in het bijzonder op samenwerking met eenheden van andere landen.

Beide condities waren aan de orde tijdens vele hedendaagse multinationale vredesoperaties, zoals UNFYCIP en ISAF. In dit soort omstandigheden pakt

Figuur 1: combinaties van 'bonding' en 'bridging'

		BRIDGING	
		+	-
BONDING	+	???	Luchtmobiele eenheden tijdens UNFYCIP en ISAF
	-	individuele stafleden tijdens uitzendingen	Amerikaanse eenheden tijdens Vietnam

<sup>11</sup> R.S. Gowricharn, Sociale cohesie en culturele diversiteit, *Bestuurskunde*, 2003 (12), blz. 344-353.

<sup>12</sup> B.v. J. Duine, Werken en leven in HQ SFOR, *Militaire Spectator*, 1998 (167), 451-455, zie in het bijzonder blz. 455. Zie ook: J.R. Mulder, Een paar ervaringen als ACOS bij de MNB van de RRF in Bosnië-Herzegovina, *Militaire Spectator*, 1996 (165), 555-559.

<sup>13</sup> G.F. Linderman, *The world within war: America's combat experience in World War II*, Free Press, New York, 1997, p. 284.

dit patroon van bonding zonder bridging duidelijk minder goed uit, zoals gebleken is uit de eerder beschreven perikelen. Dan blijkt plotseling dat een sterke cohesie duidelijke tekortkomingen heeft. Al helemaal wanneer de druk en dreiging groot zijn (zoals in Kabul), want dát zijn omstandigheden die blijkens recent sociaal-psychologisch onderzoek bij uitstek leiden tot vijandig gedrag tegenover 'buitenstaanders'.<sup>14</sup>

### Andere situaties

#### **De KMA: gericht op de eigen gang**

Maar ook in andere werkomstandigheden dient het bezwaar van dit patroon zich aan. Op de KMA bijvoorbeeld, zijn drie vakgroepen op drie onder elkaar liggende verdiepingen gehuisvest. De fysieke afstand per verdieping – per trap te overbruggen – is niet meer dan een meter of tien, waarschijnlijk minder. Toch is het opmerkelijk dat vele formele en vrijwel alle informele contacten tot de eigen verdieping beperkt blijven.

Het resultaat is dat nu eens de ene verdieping en dan weer de andere verdieping over overbelasting klaagt, terwijl de anderen 'het maar gemakkelijk hebben'.

Het idee dat overbelasting misschien kan worden opgelost door hulp van collega's van andere verdiepingen in te roepen komt bij slechts weinig mensen op. Het resultaat is ook dat bij het ontwerpen van nieuwe producten, zoals nieuwe cursussen of onderzoeksprojecten, voor samenwerking vrijwel alleen naar collega's van de eigen gang wordt gekeken.

Interessant daarbij is dat deze 'verdiepings-' of 'gangoriëntatie' de gericht-

heid op collega's van de eigen discipline overstijgt. Militairen of psychologen van de ene verdieping zullen liever met burgers of economen van de eigen verdieping willen samenwerken dan met militairen of psychologen van de andere verdieping.

#### **Gerichtheid op het eigen krijgsmachtdeel**

Dat is opmerkelijk, maar niet nieuw. Vergelijkbaar gedrag kennen we ook als het gaat om de gerichtheid op het eigen krijgsmachtdeel (bijvoorbeeld de marine, die voor de UNMEE-operatie liever een hijskraan op de civiele markt huurt dan er een leent bij de genie). Die sterke gerichtheid op het eigen krijgsmachtdeel is mede de reden voor de instelling van de Commissie-Franssen geweest.

Ook in het civiele bedrijfsleven is dit verschijnsel – balkanisering: liever een 'big fish in a small pond', liever koning in het eigen rijkje dan burger in de grote wereld zijn – al lang bekend. En net zo bekend zijn de nadelige gevolgen: gebrek aan een efficiënte inzet van middelen, maar vooral ook een tekortschietend innovatievermogen. Immers, alleen door lateraal inzicht en talenten te combineren ontstaan innovaties en vooruitgang.<sup>15</sup>

Ervan uitgaande dat voor de krijgsmacht efficiëntie, innovatie en vooruitgang belangrijk zijn, hebben we hier dan ook met een problematisch verschijnsel te maken. Een problematisch verschijnsel, zowel tijdens multinationale vredesoperaties als in gewone vredesomstandigheden.

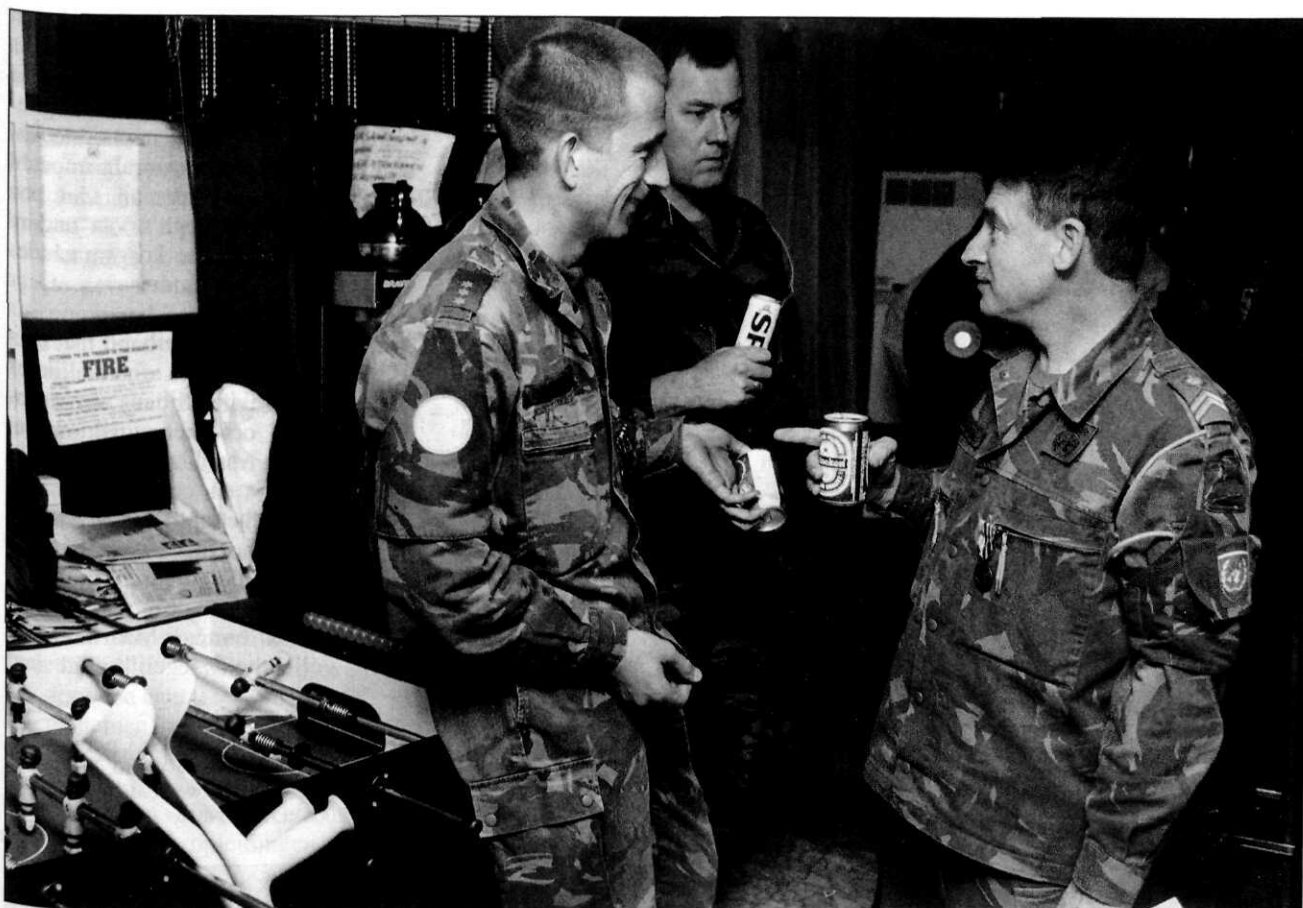


**Samenwerking**

<sup>14</sup> B.v. J. Schimel e.a., Stereotypes and terror management; evidence that mortality salience enhances stereotypic thinking and preferences, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999 (77), 905-926.

<sup>15</sup> Rosabeth Moss Kanter, *The change masters. Corporate entrepreneurs at work*, Unwin, London, 1983.





**Kameraden zijn nodig** (Foto: René van Bakel, dv MvD)

### Kan het ook anders?

In zijn oorspronkelijke theorie beweerde Granovetter dat het niet anders kan: men is goed in het ene of in het andere. De vraag is of dat werkelijk zo is. Is het echt zo dat 'bonding' en 'bridging' niet samengaan? De vraag stellen is haar beantwoorden. Het is namelijk wél mogelijk dat (interne) 'bonding' en (externe) 'bridging' samengaan. Een voorbeeld kan dit illustreren.

#### **Allochtonen**

In het domein van de multiculturele relaties speelt de kwestie van 'bonding' en 'bridging' een belangrijke rol. Allochtonen kunnen er voor kiezen om vóór alles deel uit te maken van de eigen groep, de eigen cultuur zo men wil; en dan zal men een satellietshotel kopen om de Turkse of Marokkaanse zenders te kunnen ont-

vangen. Of men kan er voor kiezen om te integreren in de Nederlandse samenleving met behulp van opleidingen, werk en verenigingsleven. Het lijkt of daar niets tussenin zit. Dat is echter steeds minder waar.

In Hindoestaans-Surinaamse kringen stelt men vast dat de betrokkenheid op de eigen Hindoestaanse cultuur onder jongeren tegenwoordig sterk toeneemt. De jongeren zoeken elkaar op tijdens speciale dansavonden, gaan naar Bollywood-films, chatten met andere Hindoestaanse jongeren in buurlanden als Engeland en Duitsland en kleden zich soms tijdens feesten en partijen in Indiase kledingdracht. Deze gerichtheid van de jongeren op de eigen Hindoestaanse cultuur ('bonding') is momenteel sterker dan dat ooit onder deze bevolkingsgroep in Nederland het geval is geweest.

Tegelijkertijd zijn deze jongeren 'Nederlandser' dan ooit, in ieder geval veel 'Nederlandser' dan hun ouders ooit zijn geweest. Dat wil zeggen dat zij beter zijn opgeleid, qua werk volledig geïntegreerd zijn, en even mondig en brutaal zijn als 'autochtone' Nederlandse jongeren. Kennelijk zijn deze Hindoestaanse jongeren zeer wel in staat om bruggen te slaan naar de rest van de Nederlandse samenleving.

Onder Turkse jongeren in de Nederlandse samenleving worden tegenwoordig vergelijkbare tendensen signaleerd.<sup>16</sup> Zijn deze observaties

<sup>16</sup> Mondelinge informatie van R.S. Gowricharn; zie ook zijn artikel vermeld in noot 11. Voor een beschrijving van succesverhalen uit de multiculturele wereld zie ook: R.S. Gowricharn, *Andere gedachten over de multiculturele samenleving*, Forum, Utrecht, 2000.

te vertalen naar organisaties, en dus ook naar de krijgsmacht? Kunnen Turks-Nederlandse en Hindoestaans-Nederlandse jongeren de krijgsmacht iets leren?

### Case-studie

In een evaluatie van zijn theorie – tien jaren na publicatie van zijn oorspronkelijke werk – komt Granovetter met een case-studie van een psychiatrisch ziekenhuis waarin ‘bonding’ en ‘bridging’ tegelijkertijd leken voor te komen. Net als in vele andere ziekenhuizen waren er hier afdelingen en specialismen, maar anders dan in andere ziekenhuizen was de interactie tussen de stafleden (circa 200) gelijkmatig verdeeld, sprak iedereen elkaar met de voornaam aan, waren er geen homogene taakgroepen en waren er geen klikjes van personeelsleden die elkaar goed kenden.

De hele organisatiestructuur was licht van opzet, en de rollen en teams wer-

den alleen tijdelijk ingevuld. Granovetter interpreteert deze case-studie vooral als een voorbeeld van het nut van ‘bridging’ op basis van ‘zwakke bindingen’.<sup>17</sup> Maar het feit dat het ziekenhuis ook subnetwerken op basis van specialismen en afdelingen kende suggereert dat hier toch ook ‘bonding’-mechanismen aan het werk waren. Ofschoon Granovetter deze casus niet als zodanig interpreteert, kan men dit ziekenhuis, dat in termen van verloop en ‘moreel’ zeer succesvol was, dan ook beschouwen als een voorbeeld van een geslaagde combinatie van ‘bonding’ en ‘bridging’.

### Toepassing op de krijgsmacht

#### **Interne cohesie én externe gerichtheid**

In de krijgsmacht is het de moeite waard om naar dezelfde combinatie te streven. Als vanouds zal men moeten blijven werken aan de ontwikkeling van ‘bonding’ binnen de eenheden

zodat de veelgeroemde cohesie binen eenheden kan blijven ontstaan. Dat is belangrijk voor optreden tijdens crisis – en regelrechte oorlogsomstandigheden. Tegelijkertijd zal men – de leiding en de opleiders vooral – moeten werken aan het ontstaan van een gerichtheid op collega’s van andere eenheden, van andere krijgsmachtdelen, en van andere landen.

Dat is belangrijk in verband met toenemende onderlinge afhankelijkheden in vreedstijd en tijdens uitzendingen. Dat is ook belangrijk omdat tegenwoordig van kleinere eenheden zoals pelotons en compagnies zelfstandigheid in het optreden wordt verwacht, met inbegrip van zelfstandigheid inzake de afstemming met anderen.<sup>18</sup> Vandaar de noodzaak van een ‘blik naar buiten’. Maar zo’n externe gerichtheid tegelijkertijd met

<sup>17</sup> M. Granovetter, *op. cit.*, 1983, p. 221-223.  
<sup>18</sup> Zie bijvoorbeeld: E. de Waard, *De NAVO: van bolwerk naar netwerk*, *Militaire Spectator*, 2004 (173), 90-101.



**Cohesie kan contraproductief zijn: hoe hechter de groep des te sterker sluit men zich af van rest**

(Bron: afd. Communicatie IAS)



interne cohesie te laten ontstaan is nog geen eenvoudige opgave.

### Maatregelen

Men kan proberen deze gerichtheid tussen de oren te krijgen door hier consistent en met enige kracht aandacht aan te geven; als opleider en als commandant. Dan moet men – als opleider en als commandant – extra aandacht schenken aan de thematiek van samenwerken, de voor iedereen geldende bedrijfs- of missiedoelstelling benadrukken, en de positie van de ‘ander’ in positieve zin bespreken (‘boosten’).<sup>19</sup>

Men kan ook proberen deze gerichtheid te bewerkstelligen door een aantal maatregelen te nemen op het gebied van infrastructuur, organisatiestructuur en arbeidsverdeling. Dit kan bijvoorbeeld door: tijdens de opleidingen waar mogelijk in gemengde (‘paarse’) klassen les te geven, mensen bij elkaar maar ‘gemengd’ te huisvesten, tijdens het werk in gemengde samenwerkingsverbanden te laten oefenen, gezamenlijk beleid te maken, tijdens vredesmissies gezamenlijk patrouilles te rijden (Duitsers en Nederlanders samen), en door elkaar na het werk aan de bar te ontmoeten. Let wel: gemengd opereren hoeft niet altijd en voortdurend te gebeuren.

### Samenwerken

Bonding én bridging laten samengaan betekent dat ogenschijnlijk tegenstrijdige zaken door dezelfde mensen worden gedaan, maar logischerwijze kan dat niet op hetzelfde tijdstip gebeuren. Als er tijdens het werk veel



Oog en respect voor anderen (Foto: CAVDKM)

samengewerkt wordt, kan het aange-naam zijn om zich tijdens de vrije tijd in de eigen groep, aan de eigen bar terug te trekken.

De Hindoestaans-Nederlandse jongeren laten zien hoe dat moet. Als er in het werk niet gemengd kan worden, is het zaak om juist tijdens de vrije tijd met elkaar op te trekken. Maar door uitsluitend het ene te doen en het andere te laten, is men niet meer opgewassen tegen de eisen die de moderne tijd aan mens en organisatie stelt.

### Conclusie

Dit artikel heeft een belangrijke boodschap: laat de cohesie-mythe varen. Cohesie binnen eenheden is belangrijk tijdens oorlogshandelingen. In

andere omstandigheden werkt ‘bonding’ zonder ‘bridging’ averechts. Cohesie gaat samen met gerichtheid op het eigen ‘koninkrijkje’ (de Koninklijke Marine, de Luchtmobiele Brigade, de studierichtingen Krijgswetenschappen en Bestuurs- en Bedrijfswetenschappen binnen de nieuwe Faculteit der Militaire Wetenschappen, enzovoorts).

Dat fenomeen kost de belastingbetaler veel geld en het levert mindere prestaties op dan logischerwijze verwacht zou kunnen worden. Deze boodschap zal moeten doorklinken bij reorganisaties, in opleidingen en oefeningen, van zowel soldaten als commandanten.

De krijgsmacht kan zich ‘smal’-denkers niet langer veroorloven.

<sup>19</sup> D. Winslow, S. Kamhuber en J. Soeters, Diversity management and training in non-American forces, in: D. Landis et al. (eds.), *Handbook of Intercultural Training*, Sage, Thousand Oaks, 2004, p. 395-415.