

‘Junior leadership’ in Uruzgan

De afgelopen jaren is er in Afghanistan op diverse niveaus ervaring opgedaan: zowel op het militair-strategische als het operationele, tactische en technische niveau. Van 2006 tot 2010 speelde het pelotonsniveau een centrale rol tijdens de TFU-missie. De commandant van de eerste Battlegroup typeerde de operatie in Uruzgan als een ‘luitenanten-missie’. Hoe hebben deze ‘junior leaders’ zich staande weten te houden? Hoe heeft hun eenheid gefunctioneerd gedurende een missie die in een hoog geweldsspectrum plaatsvond? Hoe kijken deze mannen en vrouwen terug op hun inzet? Aan de hand van interviews met 23 jonge officieren is getracht hiervan een integraal beeld te verkrijgen.

*majoor drs. J.M.H. Groen**

Nederlandse militairen zijn vanaf eind 2002 in Afghanistan ingezet. Naast vele individuele stafofficieren die in deze afgelopen jaren een functie binnen een ISAF-hoofdkwartier hebben vervuld, zijn er verschillende eenheden uitgezonden. Vanaf november 2002 tot augustus 2003 heeft Nederland met verschillende rotaties van kleine eenheden van ongeveer 250 man sterk een eerste bijdrage geleverd gedurende ISAF-1. Van juli 2004 tot en met september 2006 heeft Nederland militairen ingezet in de Noord-Afghaanse provincie Baghlan. In deze periode zijn verschillende Nederlandse Provinciaal Reconstructie Teams (PRT's) werkzaam geweest vanuit de provincie hoofdstad Pol-e Khomri.

Vanaf 2006 verschuift de Nederlandse focus zich naar Zuid-Afghanistan. Nederland heeft twee keer vanuit het ISAF-hoofdkwartier RC(S) het commando gevoerd over de zuidelijke regio van de ISAF-missie (van 1 november 2006 tot 1 mei 2007, en van 1 november 2008 tot 1 november 2009). In deze beide periodes werd een substantieel aantal functies binnen deze staf vervuld door Nederlanders.

De grootste Nederlandse inspanning vond vanaf Uruzgan plaats in het voorjaar 2006. Uruzgan ligt net ten noorden van de provincie Helmand, waar het zwaartepunt van de gevechten in het zuiden van Afghanistan lag. Het is de provincie waar Mullah Omar, de geestelijk leider van de Taliban, een deel van zijn jeugd heeft doorgebracht en vanwege haar ligging fungeert de provincie als een strategisch achterland voor Helmand.

Na de eerste noodzakelijke logistieke voorbereiding startte vanaf 1 augustus 2006 operatie *Task Force Uruzgan* (TFU). Aanvankelijk zou Nederland twee jaar in Uruzgan als *lead nation* werkzaam zijn, maar tussentijds besloot men om deze periode met twee jaar te verlengen. De TFU-missie eindigde op 1 augustus 2010 met de overdracht van de militaire verantwoordelijkheden aan een Amerikaanse eenheid, *Task Force Stryker*.

In die vier jaar is er een voor Nederlandse begrippen grote militaire inspanning geleverd, zowel op personeel als (materieel-)logistiek gebied. Binnen de TFU vinden er in die jaren operaties van grote eenheden plaats, zoals het PRT en de *Battlegroup* (BG), ondersteund door logistieke eenheden, genisten, artilleristen, verbindelaars, geneeskundig personeel,

* De auteur is als senior onderzoeker werkzaam bij het Veteraneninstituut. Hij is driemaal uitgezonden geweest; zijn meest recente missie was als stafofficier Informatie Operaties met de staf TFU-8 in Uruzgan.

commando's, mariniers en de luchtmacht. In totaal zijn er in die jaren ongeveer 20.000 Nederlandse militairen in Afghanistan werkzaam geweest.

De totale inspanning is overigens veel groter geweest, aangezien binnen de krijgsmacht in Nederland eveneens veel werk is verricht om deze missie te realiseren; niet alleen in het kader van de voorbereiding maar tevens ten aanzien van de instandhouding.

De ISAF-missie in Afghanistan heeft Nederland ongeveer anderhalf miljard euro gekost. En hierbij gaat het dan alleen nog maar om de materiële kosten. De menselijke kosten van deze missie zijn eerder in dit blad beschreven door Bogers e.a.: op de dimensie bevolkingsgrootte (per één miljoen inwoners) heeft Denemarken te maken gehad met de meeste slachtoffers (6.0), gevolgd door het Verenigd Koninkrijk (4.9), Canada (4.0), de Verenigde Staten (3.6), Noorwegen (1.9) en Nederland (1.1).¹

Bij operaties in Uruzgan hebben in vier jaar tijd 19 Nederlandse militairen het leven gelaten. Daarnaast zijn ongeveer 140 personen gewond naar huis teruggekeerd, onder wie veel zwaar-gewonden. Dit zijn aantallen waarmee Nederland sinds de Koreaoorlog van de jaren '50 niet meer was geconfronteerd.

Uruzgan: een 'luitenanten-missie'

In het jaar 2006 werd 'de soldaat in Uruzgan' door *Elsevier* uitgekozen tot de Nederlander van het jaar. In een uitgebreid artikel werd het 2de peloton van de Coyote-compagnie van 44 Pantserinfanteriebataljon Regiment Johan Willem Friso beschreven. De toenmalige pelotonscommandant, Peter Marx, werkte in 2008 bij het bureau Current van de sectie G3 in Havelte, waaraan ik destijds leiding gaf.

Het artikel gaf onder meer de missie van dit peloton weer, en de regelmatig heftige incidenten die gedurende deze uitzending hadden plaatsgevonden. De commandant van de eerste Battlegroup, luitenant-kolonel Piet van der Sar stelt in het artikel dat de operatie in Uruzgan in zijn optiek een 'luitenanten-missie' is.

Ik heb Peter Marx gevraagd of hij mee wilde werken aan een interview om zijn belangrijkste ervaringen te bespreken. Dit gesprek, dat als een pilot voor een eventueel interviewproject gold, heeft eind december 2009 plaatsgevonden, vlak voor het vertrek van mijn eigen missie in Uruzgan. Het was een uitermate boeiend gesprek, dat voldoende aanleiding gaf om een uitgebreid interviewproject op te starten naar de ervaringen van *junior leaders* in Uruzgan.

Opzet artikel

Na deze introductie volgen nu het doel, de methode en aanpak van het interviewproject. Daarna komen de resultaten van de interviews aan de orde. De keuze van de citaten is daarbij niet alleen gebaseerd op de meest sprekende voorbeelden, maar ook op een representatieve verdeling over de geïnterviewden. Het artikel eindigt met conclusies en een blik op de toekomst.

FOTO AN/DD, D. DEVAAL



Kwam de realiteit in Uruzgan overeen met de lessen op de NLDA?

Methode en doel van de interviews

De opmerking van Piet van der Sar en de ervaringen van de missie van pelotonscommandant Peter Marx maakten mij nieuwsgierig. Ik was vooral benieuwd naar de categorie jonge officieren. Hoe heeft een jong lid van het middenkader, net opgeleid op de NLDA, zijn missie ervaren? Niet alleen als professioneel militair

¹ Bogers, M.P., Beeres, R.J.M. and Lubberman, I.G. 'Burden sharing in Afghanistan'. *Militaire Spectator* 180 (2011) (11) 487-501.

en leidinggevende, maar ook als mens? Kwam de realiteit in Uruzgan overeen met de lessen op de NLDA?

Ter voorbereiding op het interview met Peter had ik een vragenlijst opgesteld, waarin vanaf de voorbereiding tot aan de thuiskomst zoveel mogelijk aspecten van een missie chronologisch aan bod komen: de opwerkperiode en het opbouwen van een team, het vertrek, de overname in het gebied, aspecten die met de uitgevoerde operaties in Uruzgan te maken hadden, de thuiskomst en de reflectie op de missie.

De uitkomsten van het gesprek met Peter Marx boden zoals gezegd inhoudelijk voldoende aanknopingspunten om met meerdere pelotonscommandanten een gesprek aan te gaan. In vier jaar tijd zijn er, door rotaties van ongeveer om de vier maanden, twaalf Battlegroups ingezet. In mijn initiële plan was het doel om van iedere Battlegroup één pelotonscommandant te interviewen, om zodoende een dwarsdoorsnede van vier jaar missie in Uruzgan te verkrijgen. Via collega's en de commandanten zou per Battlegroup worden gevraagd om een geschikte kandidaat, die op een constructieve manier in staat was op bovenstaande aspecten te reflecteren. Het project zou aldus bestaan uit twaalf individuele interviews.

Het oorspronkelijke doel was dus om de ervaringen van deze junior leaders te beschrijven en vervolgens de opgedane lessen en ervaringen voor de krijgsmacht vast te leggen. Gaandeweg veranderde mijn mening, zowel qua interviews als doelstelling.

In eerste instantie zouden slechts infanteristen bij het project worden betrokken. Vanuit de interviews en de kennis die ik zelf ondertussen in Afghanistan had opgedaan, besepte ik dat er naast deze (gevechts-)ervaringen veel andere relevante kennis kon worden opgetekend: ervaringen van bijvoorbeeld genisten of junior

leaders die binnen een PRT, *Operational Mentor Liaison Team of Psyops Support Element* hadden gediend. Hier zou in mijn perceptie eveneens aandacht aan moeten worden besteed.

Anderszins besepte ik meer en meer dat de verhalen van deze collega's ook op andere manieren betekenisvol waren. De reikwijdte van de ervaringen, de persoonlijke en emotionele beleving maakten duidelijk dat het vastleggen van deze impressies voor onze samenleving eveneens belangrijk is. Door de persoonlijke verhalen in boekvorm te publiceren is de kans op erkenning, waardering en respect groter, hetgeen naast meer zelfrespect bij de veteraan² een bijdrage kan leveren bij de verwerking van mogelijke heftige gebeurtenissen. Het belang hiervan voor veteranen is in het verleden duidelijk gebleken. Het doel van mijn project werd daarmee een stuk breder: het ging niet meer alleen om het vastleggen van feitelijke ervaringen, maar eveneens om thema's als persoonlijke beleving, waardering, erkenning en verwerking. Uiteindelijk heeft deze aanpak geleid tot 23 uitvoerige diepte-interviews.

Nadat ieder interview was gecontroleerd door de geïnterviewde, is er een inhoudsanalyse uitgevoerd. Door middel van de zogeheten 'open coding methode'³ heeft dit geleid tot de thema's die in het boek zijn opgenomen en die hier gedeeltelijk worden weergegeven.

Aanpak

Er is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, waarbij werd getracht om de missie chronologisch te doorlopen. In het laatste deel van het interview stond de reflectie op de missie centraal. De interviews werden middels een dictafoon vastgelegd. Het kortste interview duurde vier uur; het langste bijna acht uur. Vervolgens werd het interview in een verslag volledig op papier uitgewerkt. Dit conceptverslag werd ter goedkeuring aan de geïnterviewde voorgelegd. Het commentaar dat op deze versie werd gegeven, werd aansluitend in het verslag verwerkt. Deze aanpak zorgde voor een door de geïnterviewde gedragen versie en kwam tevens de zorgvuldigheid van het verslag ten goede.

2 In Nederland is een veteraan volgens de wet: 'iedere militair die onder oorlogsomstandigheden of een internationale operatie heeft gediend'.

3 Boeije, H. *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en Doen*. Boom onderwijs, Amsterdam, 2005.

Vorbereiding van de missie

Teamvorming

Een van de belangrijkste aspecten van de voorbereidingsfase was teamvorming. Alle commandanten die aan dit project meewerkten hebben hier veel tijd aan besteed omdat ze onderkenden dat een hecht team gedurende de missie van eminent belang zou zijn. Een eenheid die onderling goed samenwerkt, is beter in staat om de zware taken die haar te wachten staat uit te voeren.

Vertrouwen in elkaar is heel belangrijk en ik probeerde dit door een stukje teamvorming te bereiken. Het is hierbij heel belangrijk dat je je mensen leert kennen en dat zij jou kennen. Ik vind investeren in je mensen heel belangrijk. Ik probeerde van iedereen zijn privésituatie te leren kennen in persoonlijke gesprekken. Ik zou hierdoor in de toekomst weten waar mijn mensen het over hadden, wanneer zij mij iets vertelden over de situatie thuis. Of wanneer je vanuit oprechte belangstelling vraagt hoe het met de partner of de kinderen thuis gaat.

Dergelijke gesprekken en aandacht zorgen er juist voor dat de onderlinge band hechter wordt. Op het moment dat je investeert in de onderlinge band, gaat het werken een stuk eenvoudiger. Ik deed dit door middel van persoonlijke gesprekken of door in een informele setting allerlei activiteiten buiten werktijd te organiseren. (Erik, BG 5)

Ik vond de onderlinge communicatie van belang. Ik heb daarom altijd heel veel gepraat tegen het peloton. Dan vertelde ik wat we hadden gedaan en waarom. Hoe een actie tijdens een oefening was verlopen en dat iedereen van elkaar wist wat ieders inbreng was. Ik wilde dat iedereen op de hoogte was van het pelotonsplaatje. Op die manier probeerde ik eveneens te werken aan de teamgeest en vertrouwen in elkaar. Ik vond teambuilding namelijk heel belangrijk en hier heb ik bewust aandacht aan geschonken. (Stellan, BG 4)

De mentale component

Volgens de Nederlandse militaire doctrine

FOTO AVDD, S. HILCKMANN



Patrouille in Uruzgan. Teamvorming is een belangrijk aspect bij de voorbereiding op een missie

bestaat militair vermogen uit drie componenten: de conceptuele, de fysieke en de mentale component. De mentale component is een belangrijk onderdeel bij de voorbereiding op een missie, omdat deze bijdraagt aan de motivatie om de opgedragen taken uit te voeren. Verschillende pelotonscommandanten hebben daarom specifieke, mentale trainingsmomenten in hun opwerkprogramma gecreëerd.

Mentale vorming was voor het peloton heel belangrijk. We hebben hier continu in geïnvesteerd. Het gaat als eenheid niet alleen om dingen die je goed kan of het beheersen van vaardigheden. De sleutel tot het succes is de mentale instelling: wanneer het tussen de oren goed zit, functioneert de eenheid het beste.

(Maarten, GN)

Het trainen van de mentale component was eveneens belangrijk. Ik heb daarom vlak voor

de uitzending een keer een aantal politiehonden geregeld in samenwerking met de politie, omdat ik het belangrijk vond om een keer een goed spanningsmoment te creëren. Ik had diverse interessante activiteiten met de honden geregeld. Dit hadden de Opvolgend Pelotons Commandant (OPC) en ik geheim gehouden.

Iedereen had een geweldige en leerzame dag gehad. De kaderleden hadden heel veel gezien dat duidelijk maakte hoe met stressvolle situaties werd omgegaan. Wij hadden op basis van de verschillende reacties een mooi aanknopingspunt voor de evaluatie, gericht op onze missie. Want daar was deze dag voor bedoeld: wat haal je hier als persoon uit en wat kun je hier mogelijk mee in een vergelijkbare situatie in de nabije toekomst?

(Gerwin, BG 6)

Voor mij lag de prioriteit niet op het groeps-optreden alleen, maar eveneens op het werken aan het mentale aspect. Een van de groepscommandanten had een tijdje bij de Special Forces gewerkt. Hij had over het trainen van de mentale component leuke ideeën. Ik heb hem de opdracht gegeven hiervoor een oefening te regelen. Dat was een redelijk heftig programma.

Voordat het fysieke moment daadwerkelijk begon, kon je aan de mannen het effect merken van het eerste deel van het programma. Een aantal uren stresshoudingen aannemen is oncomfortabel en niet prettig. 's Avonds hebben we onder leiding van de sport bij de klimtoren een programma gedaan, onder andere springen richting het lefkoordje. Daarna hebben we de mannen een stuk laten marsen, gevolgd door een flink stuk peddelen met boten. Toen merkte je dat een deel van de mannen pas echt geconditioneerd raakte, waaronder een van de plaatsvervangend groepscommandanten. Hij was volledig in zichzelf gekeerd en alleen met zichzelf bezig. Achteraf hebben we dit geëvalueerd met hem. De oefening was een leerzame ervaring, voor de kerels en voor onszelf. We hadden als pelotonskader goed inzicht gekregen in de mentale weerbaarheid van de mannen. (Rob, BG 4)

'Een uitzending voor een uitzending'

Tijdens de voorbereiding wordt vaak een wissel getrokken op het personeel. In een relatief korte periode worden naast de deelname aan verschillende – deels verplichte – cursussen, veel militaire oefeningen georganiseerd. Daarnaast wordt er veel tijd gestoken in het denken over belangrijke procedures zoals drillmatig optreden of het vergaren van relevante informatie over het inzetgebied en de toekomstige tegenstander. Er is daardoor meestal geen sprake van een balans tussen werk en ontspanning gedurende de voorbereiding op de missie. In militair jargon wordt dit 'een uitzending voor een uitzending' genoemd.

Door het stellen van de noodzakelijke prioriteiten hebben we, in overleg met de compagnie, geprobeerd binnen de groep een uitzending voor een uitzending te voorkomen. We hebben hierover onderling regelmatig met elkaar gesproken. Ik denk desondanks dat het thuisfront de voorbereiding heel anders heeft ervaren. Wij waren als groep met iets nieuws bezig, een project dat in de belangstelling stond en dit motiveerde ons enorm. We konden in onze ogen niet genoeg doen om ons zo goed mogelijk op onze taken voor te bereiden. Het thuisfront merkte dat wij door alle activiteiten zoveel op pad waren, dat iedereen binnen de groep thuis wel eens de boodschap hoorde dat het al leek of we op uitzending waren. (Dennis, GN)

Het kan ook anders. Verschillende keren is de belangrijke rol die de (naast)hogere commandant hierin speelt aangegeven, zoals uit het volgende citaat blijkt:

Bijna iedereen, inclusief onze commandant, had aangegeven dat zij geen uitzending voor een uitzending wilden creëren. De commandant zorgde ervoor dat op de momenten dat wij naar huis konden, wij vrij in beweging waren. Hij realiseerde zich dat hij die vijf maanden helemaal vol kon proppen met allerlei oefeningen en lessen, maar dat hier geen winst in zat. Ik heb de voorbereiding daardoor niet als een heel heftige en drukke periode ervaren. (Dennis, OMLT)

Het vertrek

Het vertrek en de afwezigheid van de militair op uitzending legt een zware belasting op het thuisfront, zeker wanneer er kinderen in het spel zijn.

Mijn eigen thuisfront heeft mij altijd gesteund in mijn keuzes die ik heb gemaakt en dat gold eveneens voor deze uitzending. Hoe je het ook wendt of keert, het was voor mijn vriendin geen eenvoudige periode, aangezien ons zontje pas een paar maanden oud was. Voor sommige mensen, meestal mensen die geen relatie met een militair hebben, is deze steun soms lastig uit te leggen. Daar is ze wel tegenaan gelopen. Het militaire beroep is niet gemakkelijk, ook niet voor het thuisfront. Ze wist echter wat haar te wachten stond, aangezien we elkaar reeds kenden tijdens mijn vorige uitzending.

(Mark, BG 11)

Mijn vrouw heeft eerder meegemaakt dat ik uitgezonden ben geweest. Ze kent het klappen van de zweep. Ze kent mij goed, dus ze weet wat ze van mij kan verwachten. Natuurlijk staat ze niet te springen om een uitzending, want met vier kinderen thuis krijgt ze het erg druk in haar eentje. Met name 's avonds wanneer de kinderen moe zijn, mis je de bijdrage van de partner. Ik maak ook altijd goede afspraken over de manier waarop wij contact houden. Geen nieuws is goed nieuws. Pas op het moment dat iemand van de Maatschappelijke Dienst Defensie voor de deur staat, weet je dat het fout is. Op de radio in de auto zul je dit nooit horen, hou ik mijn vrouw voor. De procedures werken namelijk op dat moment, wanneer dit echt noodzakelijk is, altijd goed.

(Steven, BG 10)

Het aanstaande vertrek riep wisselende gevoelens op, zo gaven verschillende geïnterviewden aan. Soms kreeg dit gevoel een plek na het vertrek. Echter, gevoelens van angst die bij het thuisfront leven, verdwenen haast nooit, zo bleek meestal in de praktijk.

Naarmate de uitzending dichterbij kwam, merkte ik dat thuis de spanning zich langzaam opbouwde. Ze zagen mij om begrijpelijke rede-

nen niet graag gaan. Wij vertrokken als laatste peloton van de compagnie en hadden dus een lang inschepingverlof. Ik heb in die periode tegen het vertrek aan zitten hikken. Ik wilde zelf heel graag weg. Dat was voor mij persoonlijk wel een dubbel gevoel, wetende hoe het thuisfront hier tegenaan keek. (Kevin, BG 12)

FOTO AVDD, S. HILCKMANN



TFU-2 vertrekt vanaf Eindhoven Airport, uitgezwaaid door familie en vrienden

Thuis heerste er een dubbel gevoel bij mijn vertrek. Mijn ouders zijn heel trots op het werk dat ik doe en ze zien dat ik heel gelukkig ben met mijn werk. Ik straal dit ook uit en wat dat betreft leverde mijn vertrek bij hun een dubbel gevoel op. Ze waren blij voor mij, maar ze maakten zich natuurlijk ook zorgen. Er waren ondertussen helaas al bijna twintig collega's gesneuveld voordat ik vertrok. Dit heeft hen natuurlijk aan het denken gezet. (Geert, PSE)

Aankomst

In de periodes waarin de temperatuur in Uruzgan het hoogst waren, werd in Minhad (de Verenigde Arabische Emiraten) een acclimatiseringprogramma gevolgd. Vervolgens ging de reis door naar Uruzgan, alwaar de *Handover-Takeover* periode (HOTO) met de voorgangers begon.

We zijn eerst naar Minhad gevlogen en hebben daar het acclimatisatieprogramma doorlopen.



FOTO AVDD, J. DE MEESTER

Voorafgaand aan de uitzending naar Afghanistan volgen de militairen een acclimatisering-programma in de Verenigde Arabische Emiraten

Het was onwezenlijk warm, gekoppeld aan een gigantische luchtvochtigheid. De temperatuur liep soms op tot 63° Celsius, met een luchtvochtigheid van 97 procent. Ik dacht dat ik gek werd, maar het programma bleek gelukkig goed in elkaar te zitten. De afwisseling van inspanning en ontspanning was goed, gedurende een stijgende opbouw in de week. Ik merkte dat mijn lichaam hier goed op reageerde. (Geert, PSE)

Ik ben met mijn OPC en de kaderleden een week voor het peloton uit vertrokken. We hebben eerst op Minhad een week geacclimatiseerd. Dit was goed georganiseerd. We zijn daarna vertrokken naar kamp Holland. Met de kaderleden zijn we voor een week naar Chora vertrokken, naar de White Compound. Na een korte introductie zijn we alle dagen het gebied ingetrokken. De patrouilles waren goed voorbereid door onze voorgangers. We kregen met de kaderleden hierdoor een goed beeld van het gebied.

De overname is goed verlopen. De HOTO was niet alleen gericht op het gebied. De groepscommandanten (GPC'n) hebben op hun eigen niveau met hun counterparts prima kunnen

overleggen. We hebben eveneens tijd gemaakt om alle overige taken en werkzaamheden op de White compound door te spreken. Dit was eveneens allemaal goed voorbereid. (Barry, BG 7)

Over het algemeen is iedereen in die vier jaar goed opgevangen. Er was bijna altijd een degelijk voorbereid programma, dat veel ruimte bood voor het delen van ervaringen en gezamenlijke patrouilles. Opvallend was zowel de fysieke als de geestelijke wissel die het hoge operationele tempo van de missie op de voorgangers had.

Mijn voorgangers waren duidelijk vermoeid en zaten tegen het einde van de missie aan te hikken. Ze hadden een heftige uitzending beleefd. Ik zag dit aan de vermoeide gezichten van mijn collega's en ik kreeg het gevoel dat zij ons als de 'reddende engel' beschouwden. (Dennis, GN)

Ik werd opgevangen door een OPC met dikke wallen onder zijn ogen en die net twee weken geleden zijn PC had weggedragen. (Stellan, BG 4)

Ik merkte aan mijn voorgangers dat zij een behoorlijk heftige periode achter de rug hadden. Zij waren blij dat hun missie erop zat. (Dennis, OMLT)

Een van de geïnterviewden gaf zelf aan dat hij uitkeek naar het einde van de missie.

Ik had aan het einde van mijn missie haast geen energie meer om mijn opvolgers goed op te vangen. Ik zag bijna driekwart van de compagnie vertrekken en ik was in mijn hoofd eveneens reeds bezig met het naar huis gaan. Ik vond dit heel lastig. (Erik, BG 3)

De missie

De overname

Indien de mogelijkheid aanwezig is om na de HOTO een eenheid tijdens haar eerste zelfstandige operationele opdracht op een rustige manier te laten wennen aan haar nieuwe werkomgeving, kan dit positieve effecten hebben, bijvoorbeeld ten aanzien van het opbouwen van vertrouwen onder het personeel.

We hadden een rustige operationele opbouw. De compagnie had daar goed over nagedacht. We begonnen bijvoorbeeld in eerste instantie slechts met kleine operationele opdrachten overdag. Later hebben we eveneens 's nachts patrouilles uitgevoerd. Mijn eerste opdracht was een vrij eenvoudige opdracht van een halve dag. We moesten ons door de woestijn verplaatsen naar een hoogterand om een overwatch in te nemen. Van daaruit moesten we een operatie van een ander peloton beveiligen. Het gaf ons de gelegenheid om te wennen aan de lokale omstandigheden, te wennen aan het werken in dit terrein en daarin rond te rijden. (Peter, BG 1)

Het loopt ook wel eens anders, maar dat kan eveneens positief uitwerken.

Op de patrouille, onze derde dag in het gebied, zouden we naar een post gaan. We waren bezig met onze patrouille, maar die post hebben we nooit bereikt. We werden met vrij accuraat vuur vanuit een, min of meer, omsingeling beschoten. Ik heb van die situatie gelijk heel veel geleerd. Wat ik die dag heb gezien, is mij altijd bijgebleven. Ik heb de lessen van die dag de rest van mijn missie goed kunnen gebruiken. (Eric, BG 3)

Leidinggeven

Inspirerend leiderschap is geen garantie voor succes, maar bij het leidinggeven onder extreme operationele omstandigheden is het zeker van belang dat de leidinggevende bereid is voorop te gaan in de strijd. Binnen de Israëlische krijgsmacht wordt dit sowieso altijd van de militair commandant verwacht. Wanneer de leidinggevende bereid is dezelfde risico's te lopen als zijn ondergeschikten, dwingt hij niet alleen hun respect af, maar eveneens hun vertrouwen in zijn beslissingen.

'Lead by example' is essentieel: je kunt niet alleen moeilijke opdrachten verstrekken en vervolgens zelf lekker veilig in je commandopost gaan zitten. Op dat moment moet je eveneens voor je eenheid staan. Doe je dit niet, dan gaan je mensen op een gegeven moment denken: 'je komt er wel uit'. (Dirk, BG 8)

Ik zorgde dat ik altijd mee van voren was, want 'lead by example' is in mijn optiek echt belangrijk. Ik ging met elke voetpatrouille mee en was daardoor altijd bij mijn mannen wanneer er stront aan de knikker was. Zij hadden dit echt wel in de gaten. In het wachtrooster werd de PC eveneens altijd meegenomen. Ik werd soms echter 's ochtends wakker en dan hadden ze mij toch laten liggen. Dan hadden ze een beetje met het rooster geschoven, zodat 'hun PC' een beetje extra rust kreeg. Dat vond ik altijd heel bijzonder. (Stellan, BG 4)

Het begrip *smile and wave*, eerder toegepast tijdens de SFIR-missie door Nederlandse eenheden in Irak, was ook een bekend adagium tijdens deze missie.

Een open houding is binnen een counter-insurgency, zoals deze in Afghanistan en Uruzgan werd bedreven, van belang om de *hearts and minds* van de bevolking te winnen. Dat valt echter niet mee wanneer je net onder vuur hebt gelegen of een maatje hebt verloren. Op dat moment dient de leidinggevende zijn hoofd erbij te houden, begrip te tonen voor de heersende gevoelens, maar eveneens heldere en eenduidige richtlijnen te verstrekken.

Ik zag het verdriet en de emotie duidelijk op de gezichten bij hen na de IED strike. Ik zag echter ook de frustratie, die mogelijk richting de lokale bevolking geuit zou kunnen worden. Ik heb er direct iets over gezegd. Ze hoefden van mij die dag echt niet de duim omhoog te steken richting de lokale bevolking, maar ik zou geen enkel negatief gebaar accepteren. Ik deed een beroep op de GPC'n om dit mede in de gaten te houden. Zij moesten ook hun hoofd erbij houden. Wanneer we nu op de terugweg in onze emotie de lokale bevolking tegen ons het harnas zouden jagen, kon dit op de langere termijn onze veiligheid in het gebied in gevaar brengen. (Kevin, BG 12)

Reacties in extreme omstandigheden

In extreme omstandigheden reageert ieder mens op zijn eigen manier. Als militair leidinggevende dien je met dit feit rekening te houden, bijvoorbeeld bij een beschieting.



FOTO AVDD, A. RORIMPANDEY

De Battlegroup beveiligd de omgeving tijdens een verplaatsing. Tijdens deze actie is onderzocht of bewoners van een quala in het bezit waren van IED's

De kogels vlogen ons op dat moment om de oren. De noodzakelijke drills voor een vuurcontact moesten worden uitgevoerd. Het was mooi om de individuele reacties van de kerels te bekijken. Bij sommige kerels zit het waarschijnlijk bij wijze van spreken in het bloed om er direct tegen aan te gaan, tegen het vuren in. Anderen zie je rustig afwachten in een gedekte positie bij een Bushmaster, in een veilige omgeving. De ene vent achter de Bushmaster vond daarom dat hij achter zijn wapen moest gaan liggen om de tegenstander te bevuren. Weer een andere vent vond het dus wel prima zo, achter de Bushmaster. (Mark, BG 11)

Soms reageren militairen vanuit een automatisme, wat gedurende een vuurgevecht niet handig is.

Een kerel had een hulsklemming in zijn Minimi-mitrailleur en probeerde deze met een pompstok op te lossen. Hij moest tegelijkertijd echter een sprong maken naar een nieuwe positie, waarbij hij van zijn sergeant dekkingsvuur

kreeg. Vlak voor hij zijn nieuwe gedekte locatie had betrokken, liet hij zijn pompstok vallen. Wat wilde die jongen gaan doen? Hij wilde zich, terwijl hij onder vuur lag, omdraaien om die pompstok te pakken. Die sergeant had dit in de gaten en wist hem nog net bij de kraag te vatten en hem achter de muur te trekken. 'Wat denk je te gaan doen?' 'Ik wilde die pompstok pakken', zei hij droogjes. 'Ga liggen man en vergeet die pompstok', aldus de sergeant. (Bart, BG 2)

Militairen hebben in het vuurgevecht meestal goed in de gaten dat ze in gevaar zijn.

Er werd flink op ons geschoten. Ik zag de kogels op zo'n dertig centimeter van mij af in de muur slaan. Ik was te goed zichtbaar, dus mijn positie was blijkbaar niet zo goed. Ik heb daarom mijn positie verbeterd, zodat het gericht vuren op mij ophield. (Bart, BG 2)

Bij een van de geïnterviewde pelotonscommandanten moesten anderen duidelijk maken dat hij gevaar liep, omdat hij te druk bezig was met andere dingen.

Een van mijn soldaten kwam tijdens het gevecht naar mij toe. Ik was zo druk bezig met het zenden van mijn radioberichten terwijl ik tegen de qualamuur⁴ zat, dat ik niet in de gaten had dat de kogels vlak boven mij in de qualamuur sloegen. De individuele verhalen van de kerels waren op dit punt heel interessant om te horen. In hun verhalen hadden ze het eveneens over mij. Zo vertelden meerdere kerels van mijn groep dat zij dit hadden waargenomen en dat zij, in de richting waarvandaan op mij werd geschoten, hebben teruggevuurd. Ik had dit zelf helemaal niet opgemerkt. (Barry, BG 7)

Angst is een emotie die in dergelijke situaties niet ongewoon is. Wanneer angst niet de overhand krijgt, kan het een nuttig middel zijn om adequaat te blijven handelen.

Wat mij is opgevallen, is dat ik nooit angst heb gevoeld bij het gevechtscontact. Ik was niet bang dat ik geraakt zou worden. Ik was daar

4 Een quala is een Afghaans huis.

niet mee bezig. Het besef kwam pas achteraf. Dit was op zich goed. Ik kon het hoofd koel houden, ondanks de adrenaline. Ik had bij vijandactiviteiten meestal vijf tot tien seconden nodig om te beseffen wat er aan de hand was en daarna kon ik handelen. (Kevin, BG 12)

Ik kon kiezen voor een plek in een Viking achteraan in de colonne of de Bushmaster die voorop reed. Dit was een keuze waarover even nagedacht moest worden. Onlangs waren twee mariniers gesneuveld in hun Viking, maar deze reed meer naar achteren in de colonne. De Bushmaster is een veilig voertuig, maar vooraan vallen meestal de klappen. Beide opties hadden dus bepaalde voor- en nadelen en over de mogelijke gevaren heb ik bewust nagedacht. (Anke, arts)

Evalueren

Evalueren is een belangrijk onderdeel van processen. Niet alleen omdat deze daarmee verbeterd kunnen worden. Terugkijken op heftige gebeurtenissen is eveneens belangrijk; militairen moeten hun verhaal kwijt kunnen, waarbij zij hun emoties vrij kunnen uiten.⁵

Teruggekomen op de base ben ik opgevangen zoals ik had verzocht. Ik had doorgegeven dat ik tussen de binnen- en buitenring van Deh Rawod met het peloton stoom af wilde blazen. Ik had de Compagnie Sergeant Major (CSM) tevens gevraagd wat te eten en te drinken, een biertje (alcoholvrij natuurlijk), voor de kerels te regelen. Na het stoom afblazen, zijn we naar de base zelf gegaan. Daar had de CSM onder meer de dominee, de maatschappelijk werkers, de psycholoog, en allerlei mensen die een goed gesprek konden houden met onze kerels, geregeld. Ik had gevraagd hen in de eetzaal te laten verzamelen, zodat we in ieder geval ons verhaal kwijt konden. In de eetzaal kon je tussen de gesprekken door af en toe een speld horen vallen. (Marcel, BG 9)

Reflectie

Terugkeer naar huis

Wanneer de militair veilig terugkeert, is dit een vreugdevol en soms emotioneel moment.

Mijn moeder was weer heel blij dat ik weer thuis was. Zoals iedere moeder betaamt en behoort te doen, had ze zich heel veel zorgen om mij gemaakt. Ze was dus blij dat ik er weer was. (Barry, BG 7)

Pas na afloop van de missie bleek hoe moeilijk mijn ouders het hadden gehad. Ze waren echt erg bezorgd geweest. Mijn ouders uitten normaal niet gauw hun emotionaliteit, maar toen ik veilig de aankomsthal in Eindhoven liep, sprongen de tranen in hun ogen. Achteraf hoorde ik van anderen pas echt hoe erg zij met mijn uitzending bezig waren geweest. Dit hadden zij nooit laten merken in de gesprekken en post gedurende de missie zelf. (Maaïke, PRT)

Uit de interviews is gebleken dat menigeen moest wennen aan de omstandigheden zoals die thuis en op het dagelijks werk gebruikelijk zijn. De spanning van de missie bleek eveneens verschillende militairen – tijdelijk – nog bezig te houden.

Ik heb zelfs een keer bij een tankstation op de A27, onderweg naar een oefening meegemaakt dat een collega en ik ergens vanwege een klapband in elkaar doken. We keken elkaar aan en ik vroeg of hij eveneens dacht met een IED-strike te maken te hebben. We hadden beide hetzelfde idee en dat was best lachen. Dit is geen probleem en heeft niets met angst te maken. Je moet een stukje spanning uit je lichaam kwijt zien te raken en dit kost tijd. (Gerwin, BG 6)

Het was niet gemakkelijk om weer te wennen aan het leven thuis. Mijn dochttertje moest echt wennen aan mijn aanwezigheid. Mijn vrouw was op een bepaald moment aan het werk. Ik was dan met mijn dochttertje alleen thuis. Ik wilde graag dingen voor haar doen, maar die kleine meid wilde alleen maar mama. Dit was een van de dingen die ik het moeilijkst vond. Dit heeft meer dan een half jaar geduurd, voordat onze relatie weer een beetje genormaliseerd was. (Erik, BG 5)

5 Het concept van psychologische debriefing na een ernstig incident wordt overigens door Rose et al. in het artikel 'Psychological debriefing for preventing post traumatic stress disorder (PTSD)' (2002) ter discussie gesteld.

Uit dit gesprek bleek even later het belang van een leidinggevende die hierover openlijk communiceert met zijn mensen.

Ik heb dit ook gewoon bij mijn peloton neergelegd. Ik weet nog dat we bij elkaar zaten en een aantal mannen riep dat zij niet zouden deelnemen aan het terugkeergesprek. Dit was allemaal onzin en er was niets aan de hand. Ik zei tegen iedereen dat ze zich eens goed achter de oren moesten krabben. Ik vertelde met welke gevoelens ik liep, waar ik het moeilijk mee had en waar ik tegenaan liep. Je zag ze kijken, zo van 'de luitenant heeft ook moeite met bepaalde zaken'. Toen pas kwamen de verhalen bij hen los. (Erik, BG 5)

Terugblik op de missie

Wat opvallend is, zijn de positieve geluiden bij iedere geïnterviewde, ondanks dat deze jonge officieren soms voor heel lastige opgaven hebben gestaan.

Ik kijk heel positief terug op mijn uitzending. Het was een hele leuke tijd, omdat ik omringd werd door allerlei leuke mensen. Ik heb op een hele prettige manier met verschillende mensen samengewerkt. Het was een ervaring om nooit te vergeten. Mijn persoonlijke bijdrage was een druppel op de gloeiende plaat, maar ik was voor mijn gevoel heel zinvol bezig geweest. Ik heb zelf veel ervaring opgedaan, als mens en militair, hetgeen ik de rest van mijn leven kan gebruiken. (Anke, arts)

Ik kijk met een heel tevreden en goed gevoel terug op de missie. Ik vind dat ik het als relatief jonge PC, met weinig ervaring en best wat verantwoordelijkheid, er persoonlijk goed vanaf heb gebracht. Datgene waar ik zelf invloed op uit heb kunnen oefenen is goed gegaan. Ik keek dermate positief terug op deze periode, dat ik nog wel een keer op uitzending wilde. (Geerten, GN)

Het is voor mijzelf, denk ik, een periode geweest in mijn leven die altijd heel belangrijk voor mij zal blijven. Een periode waarin ik bepaalde belangrijke levenslessen heb opgedaan die mij de rest van mijn leven bij zullen blijven.

(Peter, BG 1)

Verwerking

Het delen van de ervaringen met anderen is een manier om ook de negatieve ervaringen van een missie een plek te geven. Die omgeving is echter niet altijd aanwezig.

Het kost mij enorm veel moeite om met mensen te praten over de uitzending. Ik moet dan zoveel uitleggen en daar heb ik geen zin in. Ik praat dan liever met mijn broer, die ook militair is, of een van mijn beste maten. Die is ondertussen zo ver dat ik niet zoveel meer hoeft uit te leggen. Ik kan bij hen alles kwijt. Ik praat daarom nauwelijks met anderen over mijn uitzendingen. (Erik, BG 3)

Erkenning en waardering in relatie tot verwerking hangt nauw samen met de omgeving waarin je verkeert. Mijn omgeving, mijn familie en mijn vrienden, willen ook luisteren en begrijpen waar het om gaat bij het verwerken van de gebeurtenissen. Het is niet zo dat we hier bewust voor zijn gaan zitten, maar er was aandacht voor mijn verhalen. Bij andere jongens merkte ik dat het thuisfront niet goed wist wat zij met de verhalen aan moesten. Hun vrienden hadden een heel ander referentiekader. Die vrienden waren bijvoorbeeld meer bezig met hun nieuwe scooter. Ik merkte dit verschil na terugkeer van mijn verlof. Jongens van het peloton konden gedurende hun verlof in verschillende mate hun verhaal kwijt. Dit betekende dat heel veel van de verwerking na het verlof in Assen binnen het peloton moest gebeuren. Ik had jongens in mijn peloton die het uitschepingsverlof veel te lang vonden duren. Die wilden weer bij hun maten zijn. Ze misten in ieder geval het groepsgevoel en het idee dat mensen hen voor de volle 100 procent begrepen. Dit vonden ze niet in hun eigen omgeving terug. (Stellan, BG 4)

Ik kreeg na beide uitzendingen zo'n zes maanden achteraf signalen dat er behoefte was van mensen om gesprekken te hebben met het kader of mensen van de Geestelijke Verzorging (GV) of de Maatschappelijke Dienst Defensie (MDD). Tijdens de uitzending zelf kreeg ik dit soort signalen nog niet. Ik denk dat dit te maken had met het operationele tempo. Je rolt van de ene

operatie in de andere, zodat je niet de tijd hebt om echt te reflecteren. Je hebt daarnaast natuurlijk 24/7 je collega's om je heen waarmee je kunt praten. Wanneer je thuis bent, kun je je verhaal best vertellen, maar ze snappen het toch niet. Met het deels uiteenvallen van de eenheid betekent dit dat een deel van de mannen lastiger hun verhaal kwijt kon. (Bart, BG 2)

Lessons Learned

Er zijn natuurlijk op individueel niveau enorm veel lessen opgedaan tijdens de TFU-missie. Je ziet hierin een overlap tussen de geïnterviewden over onder meer de rol van de commandant op het gebied van leidinggeven, teambuilding, communicatie, de planning en uitvoering van operaties, de gevechtservaringen en de samenwerking met tolken en de lokale bevolking. Iedere geïnterviewde had echter vanuit zijn persoonlijke ervaringen en achtergrond een eigen visie op een verscheidenheid aan aspecten.

Bij iedere presentatie die ik na mijn uitzending heb gegeven, benoem ik wat ik denk dat mijn belangrijkste wapen is als commandant: mijn mensen. Wanneer je daarin investeert, betaalt dit zich altijd dubbel en dwars terug. Dat is ook gebleken. Ik heb altijd veel 'effort' in mijn relatie met mijn mensen gestoken. Ik stond altijd voor hen klaar. Ze konden mij 24 uur per dag bellen, ook in het weekend. Ik hielp ze wanneer ze wilden studeren, et cetera. Ik denk dat dit bijgedragen heeft aan het hoge moreel binnen het peloton en de gemotiveerdheid van de mannen. Ik denk dat daardoor de uitzending zo goed verlopen is. (Dirk, BG 8)

Dit is een van mijn belangrijkste lessen voor anderen. Wanneer je leert gebruik te maken van de kennis van anderen, kun je de meest complexe situaties aan. Gebruik je kader en specialisten. Train met hen en leer te werken met hen. Gebruik wat je aangeboden wordt en zet dit op een manier in dat dit volledig tot uiting kan komen. Dan kun je al die voertuigen en personeel managen waarvoor je verantwoordelijk bent. (Bart, BG 2)

Fysieke en mentale weerbaarheid is essentieel. Deze beide elementen moeten echt samengaan.

Dit moet voor het vertrek goed voor elkaar zijn. Je kan nog zo goed de drills getraind hebben, nog zo een goede sfeer in de eenheid hebben en nog zo goed tactisch geschoold zijn: wanneer je fysiek en mentaal niet weet tot welke grens je kunt gaan en ervaren hebt dat wanneer je bij het passeren van deze grenzen nog steeds goed kunt blijven functioneren, dan mis je een essentiële training en kans.

(Marcel, BG 9)

FOTO: AWDID, D. DEVAAL



Vorbereiding van een shura in Deh Rawod, waarbij allerlei sleutelfiguren uit de omgeving waren uitgenodigd. De mentale component speelt ook bij wachtlopen een rol: het personeel dient scherp te blijven

'Begin met het einde voor ogen'. Dit is één van de zeven eigenschappen van effectief leiderschap, aldus Steven Covey. Ik heb juist dit leiderschapsprincipe bij veel mensen in mijn directe omgeving gemist: een duidelijk einddoel, met daaraan een actieplan dat SMART (Specifiek Meetbaar Acceptabel Realistisch Tijdgebonden) geformuleerd is. Dit begint in de voorbereiding, waarin je belangrijke doelen, en hiervan afgeleide doelen, voor de missie stelt. Tijdens de missie is dat echter net zo belangrijk. In de missie moet je helder formuleren wat je met jouw eenheid wilt bereiken in jouw gebied van verantwoordelijkheid. Vervolgens blijf je dit helder communiceren naar je mensen toe. Ik heb deze aanpak gedurende de missie bij te veel sleutelfunctionarissen gemist. (Maarten, GN)

De hamvraag

In politieke kringen is de Nederlandse missie altijd gekenschetst als een opbouwmissie. In de praktijk bleek echter dat er tijdelijk en plaatselijk regelmatig zwaar moest worden gevochten, terwijl dit in de media onvoldoende werd gecommuniceerd: het ministerie van Defensie was hierin volgens de geïnterviewden niet altijd eenduidig. Ondanks die beperkte beeldvorming ontstond er al gauw een publieke discussie over de aard van de missie: hadden we nu in Uruzgan te maken met een opbouwmissie of een vechtmis­sie? Aangezien de geïnterviewden deze situatie aan den lijve ondervonden hadden, is het interessant om hun visie te vernemen.

Ik heb nooit alleen maar gevochten. Alles liep dwars door elkaar heen en dit heeft mijn missie juist zo interessant gemaakt. Ik weet zeker dat je alleen maar verliest wanneer je je uitsluitend focust op vechten. We hebben binnen de compagnie juist eveneens veel aandacht geschonken aan opbouwen. Dat belang hebben we altijd onderkend en daar hebben we ons werk eveneens op gepland. Dit is in een Counterinsurgency operatie belangrijk. Wanneer je weet dat je 100 probleemgevallen in het gebied hebt, heb je de slag niet gewonnen wanneer je alle 100 hebt uitgeschakeld. Dan zijn de problemen echt niet verdwenen. (Erik, BG 3)

Ik vind het heel raar dat mensen dit als een soort verrassing zien. Het opbouwen van de veiligheid (Defense) is toch bij uitstek iets wat militairen goed kunnen? Die andere twee D's, Diplomacy & Development, kan iedereen. Ik vond de reacties in de politiek ook heel raar dat wanneer wij aan het vechten waren er per definitie geen sprake zou zijn van een opbouwmissie. De belangrijkste basis voor opbouwen is juist een stabiele basis en veiligheid opbouwen in een gebied. Wanneer je bezig bent met het creëren van veiligheid, ben je een cruciale taak aan het verrichten in een wederopbouwmissie. Je kan van alles opbouwen, maar wanneer

het vervolgens in de fik wordt gestoken heb je er niets aan. Ik snapte die hele discussie niet. Ik vond het eigenlijk een non-discussie.

(Stellan, BG 4)

Ten slotte

In april jl. is het boek *Task Force Uruzgan 2006-2010. Getuigenissen van een missie* gepubliceerd.⁶ Hierin zijn de resultaten van de interviews opgenomen. Het boek geeft inzicht in de ervaringen van de geïnterviewden en hoe deze junior leaders als professioneel militair, leidinggevende, maar bovenal ook als mens hun missie hebben beleefd.

Het beeld dat het boek schetst draagt bij aan de kennis over de reikwijdte en gevolgen van deze missie in Afghanistan. Daarmee draagt de publicatie bij aan meer erkenning, waardering en respect voor de militairen en burgers die een bijdrage aan deze missie hebben geleverd. En niet te vergeten: het thuisfront!

Snider en Watkins⁷ bediscussiëren in hun boek *The Future of the Army Profession* de toekomst van het Amerikaanse leger en de aard van het militaire professionalisme. De Nederlandse krijgsmacht ondergaat, net als veel andere krijgsmachten, op dit moment grote reorganisaties. Missies als die in Afghanistan lijken door de grote budgetreducties en hiermee gepaard gaande reorganisaties in ieder geval voor de Nederlandse krijgsmacht nauwelijks meer mogelijk.

Met het verdwijnen van dergelijke grootschalige missies en daaraan gekoppelde uitdagingen voor het militair personeel lijkt de kans op het verder uitdiepen van militair professionalisme in gevaar te komen. Het is daarom van belang om nu terug te kijken op de militaire ervaringen gedurende deze specifieke missie. Door het vastleggen en gebruiken van deze ervaringen binnen zowel de diverse opleidingen als de operationele eenheden kan in ieder geval de opgebouwde professionaliteit gedurende de ISAF-missie worden bestendig. ■

⁶ Voor een recensie zie: MS 181 (2012) (9) 426 e.v.

⁷ Snider, D., Watkins, G.L., Matthews, L.J. (eds.). (2002). *The Future of the Army Profession*. Boston: McGraw-Hill.