

Onderling vertrouwen binnen uitgezonden eenheden

Een kwalitatief onderzoek

Het spreekt vanzelf dat onderling vertrouwen tussen militairen essentieel is bij operaties. Dat geldt misschien nog meer in de complexiteit die vandaag de dag bij missies aan de orde is. Dit artikel behandelt de vertrouwensrelaties tussen het 'Provincial Reconstruction Team' en het 'Force Protection Team' van de Battle Group van Task Force Uruzgan-1 en 2 en de lessen die daaruit te leren zijn. Vertrouwen is een belangrijke randvoorwaarde voor betere samenwerking en betere besluitvorming. Bovendien voorkomt het dat onnodig risico wordt gelopen.

M.C. de Graaff MSc en dr. E.H. Kramer*

Dat in militaire operaties onderling vertrouwen tussen militairen essentieel is voor het goed functioneren van eenheden, is onbetwist (Van der Kloet, 2006; Aylwin-Foster, 2005, Koninklijke Landmacht, 2000). In de huidige operaties, zoals die in Uruzgan, is dit wellicht nog meer van belang dan voorheen vanwege de complexe situatie waarin de militairen zich bevinden. Immers, militairen bevinden zich tijdens uitzendoperaties in een gebied met gevaren, onzekerheden en een ingewikkelde lokale cultuur. Bovendien is de rol die ze in het uitzendgebied vervullen doorgaans erg gecompliceerd: ze kunnen in situaties terechtkomen waarbij ze moeten switchen tussen de rol van 'vechter' en die van 'wederopbouwer' (Maguen, Suvak & Litz, 2006).

Door dergelijke complicerende factoren kan het functioneren van eenheden onder druk komen te staan. Goede vertrouwensrelaties kunnen in dit geval uitkomst bieden en het samenwerken vergemakkelijken. Vertrouwen blijkt er namelijk toe te leiden dat mensen eerder geneigd zijn samen te werken en informatie, kennis en macht te delen (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Morgan & Hunt, 1994; Van der Kloet, 2006).

Onderzoek

Dit gegeven is aanleiding geweest om vertrouwensrelaties binnen uitgezonden eenheden van de Nederlandse krijgsmacht te onderzoeken. In een eerste verkennend onderzoek is de aandacht gericht op het onderlinge vertrouwen tussen het *Provincial Reconstruction Team* (PRT) en de *Battle Group* in de uitvoerende eenheden van TFU-1 en TFU-2.¹ Doel van het onderzoek was het verkrijgen van inzicht in de kenmerken van de onderlinge vertrouwensrelaties tussen het *mission team* van het PRT en het *force protection team* van de Battle Group.

* De Graaff is als onderzoeker werkzaam bij het kenniscentrum Leidinggeven en Ethiek van het Commando Landstrijdkrachten; Kramer is als universitair docent/onderzoeker werkzaam bij de Nederlandse Defensie Academie (NLDA). Het in dit artikel beschreven onderzoek maakte deel uit van het project 'herstructureringsvraagstukken en de krijgsmacht', onderdeel van het onderzoeksprogramma van de NLDA.

¹ Combined Arms Team.



FOTO AVDDI, R. FRIGGE

Task Force Uruzgan (2006)

Er is voor gekozen om vertrouwen tussen juist deze twee specifieke eenheden te bestuderen omdat hun primaire rollen zeer van elkaar verschillen, waardoor het niet ondenkbaar is dat er onderling frictie zou ontstaan. De kerntaak van de Battle Group (de *combat forces*) is immers het waarborgen van *safety & security*, terwijl de nadruk van het PRT ligt op de meer humanitaire activiteiten van *counter-insurgency*.

Opzet

Dit artikel doet verslag van de resultaten van deze verkennende *case study*. Dit is een beschrijvend onderzoek naar de situatie in TFU-1 en TFU-2, en is dus geenszins voorschrijvend voor de aanpak van andere missies of vervolgmisaties. Wel zijn er fundamentele zaken naar voren gekomen die in iedere uitzendsituatie aan de orde zijn, ongeacht het soort missie, waardoor het relevant is om kennis te nemen van de resultaten.

De opbouw van het artikel is als volgt. We beschrijven eerst de operationele context, de gedetailleerde opzet van de case study en de

verschillende theoretische concepten. Vervolgens komen de resultaten aan de orde en als laatste volgen de conclusies en implicaties van dit onderzoek.

Context van de case-study: Nederland in Uruzgan

Na de mislukte poging in de jaren tachtig van de twintigste eeuw door de voormalige Sovjet-Unie om de controle over Afghanistan te krijgen, bleef het land achter in grote chaos (Ewans, 2002; Barakat, 2004). De Mudjaheddin greep de macht, maar bracht in het land uiteindelijk een burgeroorlog teweeg die leidde tot de ontwrichting van Kabul en anarchie in de zuidelijke delen van het land. De Mudjaheddin bestaan uit vier verschillende etnische en religieuze groeperingen: de Pashtun; de Soennieten (ook wel Tadjieks genoemd); de Hazara, en ten slotte de Oezbeken (Barfield, 2005).

In 1994 werden rivaliserende Mudjaheddin-groeperingen afgezet door Taliban-*warlords*, die vanaf 2001 bijna het gehele land in hun

macht hadden, waaronder Pashtun-gebieden als Uruzgan. De Taliban reduceerde de chaos in het land met zijn onderdrukkende regime, dat zaken als televisie, muziek, spel, en vrouwenemancipatie verbood en (internationale) humanitaire hulp haast onmogelijk maakte (Barakat, 2004).

Na de terroristische aanslagen van 11 september 2001 initieerde de VS zijn strijd tegen terrorisme, en vormde een coalitie met landen als Groot-Brittannië en Pakistan, onder de naam operatie *Enduring Freedom*. De Taliban werd zijn gezag ontnomen en eind 2001 besloot de internationale gemeenschap dat de *International Security and Assistance Force* (ISAF) een centrale rol zou spelen bij het ondersteunen van de Afghaanse regering en de wederopbouw van het land. De officiële ISAF-missie luidt als volgt:

Conduct military operations in the assigned area of operations to assist the Government of Afghanistan in the establishment and maintenance of a safe and secure environment with full engagement of Afghan National Security Forces, in order to extend government authority and influence, thereby facilitating Afghanistan's reconstruction and contributing to regional stability. (ISAF, 2007).

In maart 2006 vertrok de eerste groep Nederlandse militairen richting Uruzgan, waar voor Nederland de ISAF-missie in Uruzgan in augustus van dat jaar begon. Samen met Australische militairen zijn de Nederlanders geplaatst in Tarin Kowt op Kamp Holland. Het detachement maakt deel uit van het overkoepelende *Regional Command South*. De situatie waarin de Nederlandse militairen in Afghanistan opereren is, zoals gezegd, zeer complex. Dit heeft onder meer te maken met de complexe structuur van het land, die het militair optreden hindert. Zo maakt de clanstructuur het moeilijk om te bepalen waar de loyaliteit van de bevolking ligt. Soms ligt deze bij het gezin, soms bij de familie, dan weer bij de clan en zo verder.

Ook zijn er verschillende etnische groepen in Afghanistan aanwezig, wat er naast de clan-

structuur voor zorgt dat er geen sprake is van eenheid binnen het land. Bovendien hebben de verschillende (burger)oorlogen hun sporen nagelaten op het land en in het leven van de Afghaanse bevolking, waardoor ze niet al te veel vertrouwen hebben in overheidsinstanties en gezagsdragers.

Analyse-eenheid: de SUA

In hedendaagse uitzendingmissies, zoals die in Uruzgan, maakt de krijgsmacht gebruik van *tailor-made* expeditie-eenheden. Dat zijn eenheden die voor de gelegenheid van de uitzending worden samengesteld. De consequentie hiervan is dat elke uitgezonden eenheid zich

FOTO AVDD, P. VERHEIJL



Task Force Uruzgan (2006). Militairen moeten kunnen switchen tussen de rol van vechter en die van hulpverlener

moet vormen met de voorhanden zijnde bouwstenen (Kramer & De Waard, 2007). In Uruzgan wordt gewerkt met de zogeheten *Smallest Units of Action* (SUAs)². In deze SUAs, worden militairen van verschillende gespecialiseerde eenheden ondergebracht – zoals het PRT, de Battle Group en de genie – voor het uitvoeren van een specifieke missie. Het onderzoek dat we beschrijven richt zich op deze SUAs.

In Uruzgan kwam het in de praktijk van TFU-1 en TFU-2 voor dat de SUAs zelfs per patrouille

2 Omdat er sprake is van meerdere onderzoekseenheden (namelijk de verschillende SUAs in zowel TFU-1 als TFU-2) en omdat het gaat om de analyse van de omstandigheden en condities in het dagelijks leven van de militairen op uitzending is er volgens de indeling van Yin sprake van een *embedded single case design*.

van samenstelling werden gewijzigd: de diverse eenheden waren niet aan elkaar gekoppeld en hadden dus geen 'vaste partners'. Het tailor-made samenstellen van eenheden was binnen de onderzochte eenheid dus ook aan de orde. Het veranderen van de samenstelling van de SUA kan voordelen hebben voor de effectiviteit van de werkwijze van de organisatie: ze kan hierdoor gemakkelijk inspelen op de eisen van de omgeving. Maar er kleeft ook een groot nadeel aan. Militairen van verschillende eenheden moeten immers met veel verschillende 'gezichten' samenwerken en leren elkaar op deze manier niet door en door kennen. Dit kan onbekendheid en onzekerheid opleveren, wat een negatief effect heeft op het onderlinge vertrouwen (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).



FOTO AVDDI, J. PLATENBURG

Task Force Uruzgan (2006). In Uruzgan wordt gewerkt met SUA's ('Smallest Units of Action'). Nadeel hiervan is dat militairen met veel verschillende gezichten moeten samenwerken en elkaar niet door en door kennen

Of deze omstandigheid in de praktijk ook leidt tot een gebrek aan vertrouwen is natuurlijk niet te voorspellen. Dat hangt af van bijvoorbeeld de specifieke eenheden die worden samengevoegd, de operationele omstandigheden waar ze worden ingezet, de (on-)mogelijkheden die deze eenheden vooraf hadden om samen te oefenen en te trainen, et cetera. Voor dit artikel is de constatering van belang dat het wisselend samenstellen van teams *potentieel*

het onderling vertrouwen onder druk zet en daarom iets is dat aandacht vraagt. Deze studie richtte zich op de SUAs van TFU-1 en TFU-2, waarin het PRT en de Battle Group moesten samenwerken. Er is sprake van een case-study omdat er één specifiek aspect wordt bekeken, namelijk de vertrouwensrelatie binnen een SUA. Kernelement van een case-study als onderzoeksmethode is de studie naar de impact van sociale processen in het (dagelijks) leven van individuen of groepen (Yin, 2003; Swanborn, 1996). Ook in deze studie staan sociale processen centraal. Het doel van het onderzoek was immers de omstandigheden en condities in het uitzendgebied in kaart te brengen die van invloed zijn op de vertrouwensrelatie binnen de SUA. Later zullen we nog uitgebreid ingaan op de respondenten en de onderzoeksmethode.

Theorie: gebruikte concepten

Voor het opzetten van het onderzoek is gebruik gemaakt van een theoretisch kader. Dat was nodig om het onderzoeksthema in te perken. Vertrouwen is immers een zeer breed concept, dat onmogelijk volledig kon worden onderzocht binnen de gestelde tijd en met de voorhanden zijnde middelen. Dit kader is gebruikt om de dataverzameling te structureren (het opzetten van het interviewprotocol en de vragenlijst) en is gebruikt bij de data-analyse.

Vertrouwen

Uit de literatuurstudie bleken verschillende thema's en concepten relevant om verschillende situaties van samenwerking zoals die zich voordoen binnen organisaties te analyseren. In dit onderzoek ligt de nadruk op de thema's vertrouwen, samenwerking, perceptie van het uitzendgebied en groepsdynamische processen. Zoals beschreven, stond in het onderzoek het thema *vertrouwen* centraal. Vertrouwen wordt binnen de psychologische en organisatiekundige literatuur beschouwd als een multidimensioneel concept, dat bovendien op velerlei wijzen wordt omschreven.

Kort gezegd komt het er op neer dat wanneer iemand vertrouwen in een ander heeft, hij³

³ In dit artikel is omwille van de leesbaarheid gebruik gemaakt van het mannelijk persoonlijk voornaamwoord. Hiervoor kan men echter ook het vrouwelijke 'zij' lezen.

bereid is om zich kwetsbaar op te stellen ten opzichte van de oncontroleerbare acties van de ander om zo een bepaald doel te bereiken (Mayer et al., 1995). Oftewel: wanneer een bekende die jij vertrouwt belooft iets te zullen doen, dan ga je ervan uit dat hij dit daadwerkelijk zal doen en jou geen schade zal berokkenen.

Uit onderzoek is gebleken dat vertrouwen tussen personen kan ontstaan door informatie te hebben over wat er in de toekomst waarschijnlijk zal gebeuren (in de omgeving maar ook wanneer iemand het gevoel heeft dat hij kan voorspellen welk gedrag de ander zal vertonen), zodat gevoelens van onzekerheid afnemen (McAllister, 1995; Mayer et al., 1995). Daarnaast kan vertrouwen ontstaan door de emotionele band die twee partijen met elkaar hebben opgebouwd (McAllister, 1995). Ondanks alle inspanningen om inlichtingen en informatie te verzamelen, is de situatie in uitzendgebieden zeer onvoorspelbaar. Militairen zijn daardoor zeer afhankelijk van elkaar en hun onderlinge vertrouwen hangt af van hun onderlinge relaties.

Het moge duidelijk zijn dat deze relaties dan ook goed zouden moeten zijn om de missie te kunnen laten slagen. Om in het uitzendgebied optimaal te kunnen opereren is vertrouwen tussen de verschillende aanwezige eenheden dus van cruciaal belang. Het is een belangrijke randvoorwaarde voor betere samenwerking, betere besluitvorming en leidt tot situaties waarin geen onnodig risico wordt gelopen (Mayer et al., 1995; McAllister, 1995).

Vertrouwen heeft bovendien een positief effect op het uitwisselen van informatie, leidt tot grotere collectieve macht en tot minder 'perceived risk' (Mishler & Rose, 1997; Mayer et al., 1995). Vertrouwen wordt daarom ook vaak beschouwd als het hoofdingrediënt van de hedendaagse vredesmissies (Aylwin-Foster, 2005; Van der Kloet, 2006).

Groepsdynamica

Eén van de thema's die we hier willen toelichten was groepsdynamica. Wanneer er

sprake is van onderlinge relaties zijn groepsdynamische processen al gauw van belang. Groepsdynamische processen bestaan uit zaken als groepslidmaatschap, identiteit en stereotypering. Groepslidmaatschap is belangrijk voor het vormen van een eigen identiteit: het bepaalt voor een groot deel hoe je jezelf bekijkt, waarmee je je identificeert, en welke rol je op je neemt (denk bijvoorbeeld aan de rol die ontstaat door je plaats in je familie als vader, broer, zus, oma, et cetera).

Daarnaast heeft het groepslidmaatschap effect op de mate van vertrouwen in anderen. Mensen uit dezelfde groep worden sneller vertrouwd (het wij-gevoel), terwijl anderen gezien worden als buitenstaanders ('zij'). Deze buitenstaanders moeten dus ook meer moeite doen om het vertrouwen van personen uit een bepaalde andere groep te winnen (Brewer, 1999). Het 'wij-zijdenken' bemoeilijkt dus de samenwerking tussen individuen en groepen.

Tot welke groep je behoort is afhankelijk van de sociale categorisatie die plaatsvindt. Een groep vormt zich wanneer men in elkaar zichzelf herkent, oftewel: wanneer de doelen, waarden, normen en cultuur grotendeels overeenkomen (Brewer, 1999). Een familie kan een groep vormen, evenals voetbalsupporters van een bepaalde club, of militairen van hetzelfde wapen of dienstvak.

Cultuurverschillen

In eerste instantie zou je kunnen zeggen dat een SUA één groep is. Er wordt immers gezamenlijk opgetreden door een groep militairen. Er zijn echter veel verschillende subgroepen binnen een SUA, bijvoorbeeld militairen van de landmacht, marine, luchtmacht en marechaussee. Daarnaast zijn er nog cultuurverschillen tussen de wapen- en dienstvakken die in de SUA vertegenwoordigd zijn, bijvoorbeeld de cavalerie en de infanterie.

Aangezien de verschillende eenheden die samen moeten optreden niet exact dezelfde training krijgen ontstaan er verschillen in de wijze waarop ze tegen de situatie in het uitzendgebied aankijken. Er kunnen bijvoorbeeld

verschillen in risicoperceptie ontstaan, maar ook verschillen in de mate van vertrouwen in de plaatselijke bevolking. Het lijkt voor de hand liggend dat een militair met als hoofdtaak beveiliging meer wantrouwen heeft dan een militair die wederopbouwprojecten helpt opzetten. Deze verschillen in perceptie kunnen ook een oorzaak zijn voor een gebrek aan onderling vertrouwen binnen de SUA.

Voor het gezamenlijke optreden, vooral buiten de poort, is het van belang dat er goed wordt samengewerkt (de militairen van de verschillende eenheden zijn immers van elkaar afhankelijk voor hun eigen veiligheid). Het is daarom

zoek gebruikt kan worden om de ‘verhalen’ van organisaties, programma’s, gemeenschappen en families te ontwaren, weer te geven, en te behouden (Patton, 2002). De nadruk in dit onderzoek lag dus op verhalen van de militairen zodat er gekozen is voor het afnemen van interviews. Zo kon een beeld worden verkregen van de persoon en de wereld waarbinnen diens verhaal zich afspeelt. Met kwalitatief onderzoek kon hier dieper op ingegaan worden dan met kwantitatief onderzoek.

Narratieve analyse

Voor de analyse van de interviews is gebruik gemaakt van narratieve analyse: een onderzoeksmethode waarbij door interpretatie van de verhalen die de militairen vertelden een reconstructie van hun dagelijks leven en hun cultuur kan worden gemaakt (Patton, 2002). De interviews zijn gehouden met behulp van een protocol, zodat alle respondenten dezelfde thema’s kregen voorgelegd, en werden op tape opgenomen en na afloop uitgewerkt. Dit is nodig om rekening te houden met de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

FOTO AVDD, G. VAN ES



Uruzgan, operatie ‘Spin Ghar’ (2007). Deelnemende eenheden zijn onder meer TFU (inclusief het Australische RTF), TF 66, Air Taskforce (ATF) met ondersteuning van TFH en TFK. Beschouwen de verschillende eenheden elkaar als ‘wij’ of als ‘zij’?

belangrijk om te onderzoeken of de verschillende eenheden binnen de SUA elkaar als ‘wij’ of als ‘zij’ zien en of ze elkaar vertrouwen.

Dataverzameling en data-analyse

In het onderzoek naar vertrouwen tussen het PRT-team en het team van de Battle Group kwamen de hiervoor genoemde thema’s aan de orde. Er is gekozen voor een kwalitatieve opzet van het onderzoek, omdat kwalitatief onder-

De validiteit geeft aan in hoeverre de uitkomsten van het onderzoek ook daadwerkelijk weergeven wat je wilt onderzoeken; er bestaat immers altijd de kans dat je bevindingen berusten op *systematic errors*. De betrouwbaarheid hangt af van de herhaalbaarheid van een onderzoek; door de wijze waarop het onderzoek is opgezet en beschreven in het onderzoeksrapport kan het onderzoek worden herhaald.

Interviews

Om de hoofdvraag te onderzoeken zijn militairen van beide eenheden die deel uitmaakten van TFU-1 en TFU-2 geïnterviewd. Tien PRT-ers

en elf militairen van de Battle Group namen eraan deel. Ze hadden verschillende rangen, variërend van soldaat tot luitenant-kolonel, en verscheidene functies tijdens de uitzending. Zo namen er onder meer groepscommandanten, chauffeurs, schutters en pelotonscommandanten deel aan de interviews. De thema's die in de interviews aan de orde kwamen waren vertrouwen, samenwerking, het uitzendgebied, en groepsdynamica. Deze thema's zijn opgevat als *sensitizing concepts*.⁴

De validiteit van de interviews werd in acht genomen door de uitgetypte verhalen te coderen en de verschillende codes in een matrix met elkaar te vergelijken.

Vragenlijst

Om het onderzoek nog meer te valideren werd er naast het afnemen van interviews een korte vragenlijst verspreid onder andere militairen die deel uitmaakten van dezelfde Battle Group en PRT-rotaties. Deze vragenlijst was slechts bedoeld als ondersteuning van de uitkomsten van de interviews en mag niet los van de interviews worden geïnterpreteerd. De vragenlijst bestond uit stellingen die aan de respondenten werden voorgelegd, waarbij ze moesten aangeven in hoeverre ze het met de stellingen eens waren. Tien PRT-ers en negen militairen van de Battle Group vulden de vragenlijst in.

Na analyse van de vragenlijsten door middel van een computerprogramma werden de resultaten met die van de interviews samengevoegd en conclusies getrokken. Deze conclusies werden, ten behoeve van de validiteit, voorgelegd aan twee militairen (één van het PRT en één van de Battle Group) om zo een *member-check* uit te voeren. In de volgende paragrafen beschrijven we de resultaten per concept.

Resultaten

Vertrouwen

De vertrouwensrelatie tussen het mission team van het PRT en het force protection team van de Battle Group was binnen een SUA over het algemeen goed. De respondenten gaven aan dat naarmate ze elkaar beter kenden (bijvoorbeeld

doordat ze van dezelfde kazerne kwamen of door intensief contact tijdens patrouilles), het vertrouwen groter was. Dat is in overeenstemming met bevindingen uit andere onderzoeken (zie onder meer: Horenczyk & Bekerman, 1997).

Dit verschijnsel wordt verklaard door theorieën als de contacthypothese, die aangeeft dat *familiarity* (bekendheid) van cruciaal belang is voor het ontstaan en behouden van vertrouwen. Deze bekendheid komt dus niet zomaar tot stand maar hangt af van (eerdere) ontmoetingen. Bekendheid kan slechts worden bereikt door (intensief) contact (Horenczyk & Bekerman, 1997). De contacthypothese stelt bovendien dat door vaker geconfronteerd te worden met een andere groep deze groep op den duur leuker gevonden wordt en meer wordt gerespecteerd en begrepen (Horenczyk & Bekerman, 1997).

Bij de militairen die aan dit onderzoek deelnamen kwam deze bekendheid dus ook naar voren als een belangrijke factor voor vertrouwen. Bovendien gaven ze aan dat het gezamenlijk doormaken van moeilijke situaties de band onderling sterker maakt. Één van de militairen omschreef dit als volgt:

Je moet het zo zien: je werkt in zeer primitieve omstandigheden, 24 uur per dag, [...] dan krijg je contact met iemand. Samen eten, praten... En ik weet, voor mezelf in ieder geval, op een gegeven moment is er een verstandhouding. Daar kun je niet omheen. [...] Je zat naast elkaar te urineren, dan leer je elkaar wel kennen!

Dit effect wordt ook ondersteund door andere onderzoeken, zoals dat van Lapidot et al. (2007). Hierin wordt namelijk gesteld dat het onderlinge vertrouwen toeneemt naarmate de situatie gevaarlijker is en het optreden goede gevolgen heeft gehad (Lapidot, Kark & Shamir, 2007).

Opvallend is dat hoewel de rollen van de verschillende SUA-leden onderling sterk verschil-

4 Wester & Peters (2004) geven aan dat *sensitizing concepts* (concepten die richting geven aan het onderzoek) gebruikt kunnen worden om het beeld van de sociale werkelijkheid van de respondenten te reconstrueren.

len, het vertrouwen binnen de SUA groter is dan tussen de SUA-leden en de *base-tigers*. Met andere woorden: tussen de militairen die op het kamp blijven en degenen die de poort uitgaan is minder onderling vertrouwen dan tussen degenen die samen op patrouille gaan, ook al komen ze niet uit dezelfde eenheid.

Dit was van tevoren niet verwacht, maar kan worden verklaard aan de hand van de theorie van De Sitter (2000), die het proces beschrijft dat zich buiten de poort voordoet: er ontstaat meer begrip voor elkaar doordat er sprake is van taakintegratie. De militairen beginnen taken van elkaar over te nemen, ook al horen deze niet bij hun oorspronkelijke takenpakket. Het tegenovergestelde is juist aan de orde met de *base-tigers*: hun taken en rollen verschillen enorm met die van de SUA-eenheden, en omdat er geen taakintegratie plaatsvindt hebben de leden van de SUA het gevoel dat zij niet worden begrepen door de mensen van hun eigen eenheid op het kamp.

Samenwerking

Vertrouwen is nodig om goed te kunnen samenwerken, maar goede samenwerking is nodig om het vertrouwen tussen groepen te laten toenemen. Goede samenwerking tussen het PRT en de Battle Group is absoluut noodzakelijk om de taken in het uitzendgebied uit te voeren en de missie tot een einde te kunnen brengen. De respondenten werd gevraagd een waardeoordeel te geven over de onderlinge samenwerking. Daarnaast kwam een ander belangrijk aspect van samenwerking aan de orde, namelijk de mate waarin informatie tussen de eenheden werd gedeeld. Het delen van informatie is belangrijk voor het nemen van juiste beslissingen en voor het goed met elkaar kunnen samenwerken.

De samenwerking tussen het PRT en de Battle Group in de SUAs verliep volgens de respondenten goed. Dit bleek zowel uit de interviews als uit de vragenlijsten. Één van de respondenten vertelde over de samenwerking:

Je hoeft elkaar maar aan te kijken en je begrijpt elkaar. Wij denken met hun mee en zij met ons.

Wel moet opgemerkt worden dat de Battle Group iets minder positief was dan het PRT. De respondenten waren in het bijzonder positief over de ervaringen die zij samen buiten de poort opdeden: volgens de respondenten was er dan werkelijk sprake van synergie tussen de eenheden. Ook waren ze van mening dat naarmate de tijd vorderde de samenwerking steeds beter verliep. De problemen die ontstonden hadden volgens de respondenten te maken met persoonlijke problemen tussen individuen, of door het nog niet volledig bekend zijn met elkaars *skills* en *drills*.

Bekendheid met de andere eenheid

De respondenten gaven een aantal condities aan die van belang zouden zijn voor goede samenwerking. Bekendheid (*familiarity*) met de andere eenheid, wat ook al als factor voor vertrouwen werd genoemd, werd als belangrijkste conditie aangemerkt. Volgens de respondenten ontstond er door bekendheid wederzijds begrip, werkten de eenheden beter samen en zagen ze elkaar als leden van eenzelfde groep, wat het onderlinge vertrouwen versterkte. Het opwerktraject dat door de militairen wordt afgelegd voordat ze op uitzending gaan is een belangrijke periode waarin de verschillende eenheden bekend kunnen raken met elkaar. Hierin leren ze niet alleen elkaars *skills* en *drills* kennen, maar raken ze ook bekend met de ‘mens’ uit de andere groep. Het moge dus duidelijk zijn dat de integratieperiode in het opwerktraject zeer belangrijk is en daarom meer aandacht verdient dan ze nu krijgt.

Informatie delen

De tweede conditie die volgens de respondenten zeer belangrijk was in de samenwerking, was het delen van informatie. De respondenten van beide eenheden waren positief over de briefings en meetings en hadden het gevoel dat ze voldoende op de hoogte waren van elkaars plannen. Ze merkten echter wel een belangrijk probleem op, namelijk *information overload* bij de commandanten. Deze overload werd volgens hen gecreëerd door het té grote aantal inlichtingensecties: de commandanten moesten als het ware bij verschillende S2-afdelingen gaan ‘shoppen’ voor informatie. Voor elke eenheid

was er een S2-sectie aanwezig die, om een zo correct mogelijk beeld van de situatie te verkrijgen, voor het verlaten van het kamp allemaal bezocht moesten worden. Hierdoor kregen de commandanten veel redundante informatie in handen, waardoor juist belangrijke informatie het risico liep ondergesneeuwd te raken. Een commandant verwoordde dit als volgt:

Je moet je voorstellen: op het kamp zelf zijn er iets van negen verschillende intell-cellen. [...] Je ziet in de praktijk dat de samenwerking [tussen de intell-cellen] er niet is. [...] dus er is wel heel veel informatie, alleen: het komt er niet uit. Dat is dan in de praktijk: dat je de boer op gaat, overal vragen. Alleen, dat kost heel veel tijd. Je kan beter meer tijd besteden aan de voorbereiding. Dat je gewoon een kant en klaar pakket met inlichtingen krijgt, dan dat je iedere keer met een vraagteken naar buiten gaat.

Dit probleem heeft niets te maken met de evaluatie van de samenwerking of het delen van informatie, maar ligt in de wijze waarop de organisatie is gestructureerd en mag toch niet onopgemerkt blijven.

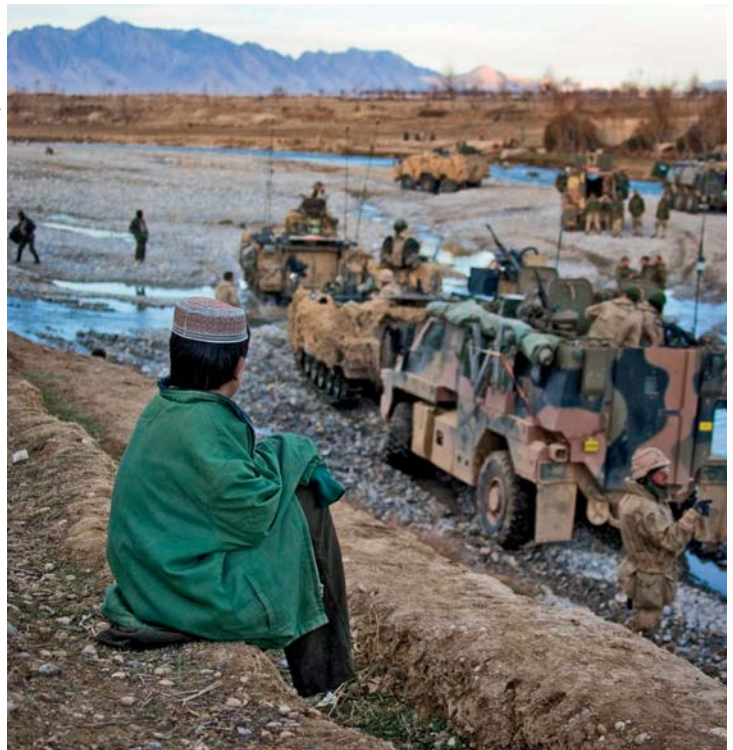
Belemmeringen

De respondenten merkten een aantal condities aan als belemmering voor goede samenwerking. Zo werd bijvoorbeeld de rotatieprocedure genoemd als belemmering voor het bekend raken met elkaar: het PRT en de Battle Group roteerden niet gelijktijdig, waardoor het voorkwam dat militairen met drie verschillende rotaties moesten samenwerken. Daarnaast gaven de respondenten aan dat de geografische indeling van het gebied niet overeenstemde tussen het PRT en de Battle Group, waardoor de teams niet gekoppeld waren en ze steeds met anderen de poort uit moesten. De respondenten stelden voor om te werken met standaard-SUAs waarin mission team en force protection team gekoppeld zijn, zodat vrijwel iedere keer dezelfde teams binnen de SUAs met elkaar moeten samenwerken.

Perceptie van het uitzendgebied

Het beeld dat militairen hebben van het uitzendgebied heeft invloed op de manier waarop

FOTO AVDD, A. RORIMPANDEY



De Battlegroup, bestaande uit militairen van 11 en 12 Staf Antitank van 11 Luchtmobiele Brigade te Schaarsbergen, op patrouille. Zij assisteerden hierbij het Provincial Reconstruction Team (PRT) en de Psychological Support Element (PSE) bij het leveren van beveiliging. De Battlegroup kreeg daarbij steun van leden van het Korps Mariniers en van ANA-militairen

ze tegen situaties aankijken en in hoeverre ze situaties als riskant interpreteren. Van tevoren werd verwacht dat het force protection team en het mission team niet hetzelfde beeld van de omgeving zouden hebben aangezien ze verschillende taken uitvoerden.

Verschil in opvatting over zaken als het doel van de missie kan binnen organisaties leiden tot onderling wantrouwen (Langfred, 2007). Hoewel de taken en functies van het PRT en de Battle Group in de SUAs formeel verschilden, was van deze discrepantie in opvattingen geen sprake. Beide eenheden gaven aan dat de wederopbouw van het land het hoofddoel was, maar dat de taken om dit doel te bereiken wel fundamenteel van elkaar verschilden. Wederopbouw en veiligheid zijn immers met elkaar verbonden: zonder veiligheid is wederopbouw niet te realiseren.

De perceptie van risico's bij het PRT en de Battle Group was slechts in enige mate verschillend. Beide eenheden gaven aan dat de situatie in Uruzgan niet veilig was en dat de Afghaanse bevolking niet volledig vertrouwd kon worden; de loyaliteit van de plaatselijke bevolking was namelijk moeilijk te peilen. De bevolking is volgens hen slechts bezig met overleven, waardoor ze partij kiest voor de kant die de meeste voordelen oplevert. Dit kan echter van dag tot dag verschillen. Dit vinden de respondenten logisch:

Waarschijnlijk zouden we, in hun schoenen staande, net zo leven.



FOTO AVDD, R. FRIGGE

Meerdaagse patrouille in de omgeving Tarin Kowt (2006). Het gezamenlijk doormaken van moeilijke situaties versterkt de onderlinge band, en dus het vertrouwen

Bovendien is het volgens hen zeer lastig om onderscheid te kunnen maken tussen OMF (*Opposing Military Forces*), 'gewone' burgers en de *Afghan National Police*. Deze laatste groep is lastig te onderscheiden van de OMF omdat ze niet altijd een uniform droeg. Leden van de OMF zien er vaak uit als 'gewone' burgers, wat bij de militairen voor verwarring zorgde.

PRT-ers lijken tamelijk positief over de mogelijke samenwerking met Afghanen terwijl bij het force protection team van de Battle Group het wantrouwen overheerst. De PRT-ers vonden dit fenomeen niet vreemd: door hun kerntaak komen de leden van de Battle Group in veel meer gevaarlijke en vervelende situaties

terecht dan de PRT-ers, die door hun takenpakket veelal met goedwillende Afghanen geconfronteerd werden.

Mensen van de Battle Group staan om het dorp heen en het enige dat zij van Afghanen zien is het gezeik wanneer ze geroepen worden om in te grijpen. Wij [het PRT] prátén echt met die Afghanen, wij zitten in de minder 'shitty-situations'.

Over de missie zelf zijn de militairen van zowel het PRT als de Battle Group positief. Ze hebben het gevoel dat ze werkelijk een bijdrage leveren aan de wederopbouw van het land, al gaat het met kleine stapjes. Dat neemt niet weg dat de militairen kritisch blijven kijken naar hun optreden. Een van de respondenten gaf het volgende voorbeeld:

Ik heb ook wel eens met mensen gesproken die zeggen: 'Het maakt niet uit of ik met jullie spreek of met de Taliban, het is beiden slecht. Als jullie komen is dat voor de Taliban een reden om jullie vanuit onze huizen te beschieten. Jullie schieten dan natuurlijk terug, dat snappen we wel maar dan gaan wel onze huizen kapot. Kom maar liever niet, dan komt dat gevecht hier ook niet. Het is de Taliban wel, die ons eten afpakt, maar anders is het de Taliban die en het eten afpakt én het huis wordt kapot geschoten. Als ik kon kiezen, kom dan maar niet'. Dat is logisch.

Opvallend is dat, hoewel het PRT en de Battle Group hetzelfde beeld hebben van de risico's in het gebied, beide eenheden geloven dat de ander een compleet andere – en verkeerde – perceptie van de omgeving heeft. De risico-perceptie bleek wel enigszins te verschillen, maar problemen hierdoor deden zich alleen voor wanneer de commandanten van beide eenheden tijdens een patrouille het niet met elkaar eens waren en geen concessies wilden doen (bijvoorbeeld omdat het PRT de situatie veilig genoeg vond om verder te gaan in tegenstelling tot de Battle Group). De respondenten gaven aan dat dergelijke situaties zich af en toe voordeden, vooral in het begin van de uitzending.

Naarmate er duidelijkere afspraken over de verantwoordelijkheid waren gemaakt en iedereen beter op de hoogte was van elkaars werkwijze verliep dit gedurende de uitzending steeds beter.

Groepsdynamica

De onderzoekers verwachtten dat de militairen, door het formele verschil in rollen, de leden van de andere eenheid als *outgroup* zouden beschouwen. Hierdoor zou stereotypering ontstaan en zou het moeilijk zijn om teamspirit te ontwikkelen. Stereotypering en het ontbreken van een teamspirit kwamen nochtans niet voor binnen de SUAs. De PRT-ers voelden zich opgenomen in het team van Battle Group, hoewel het volgens de respondenten niet mogelijk was om een échte teamspirit te laten ontstaan. De reden hiervoor was volgens hen dat de SUA iedere keer uit andere personen werd samengesteld.

Van ‘wij-zijgevoelens’ was volgens de respondenten helemaal geen sprake, wat niet vreemd is wanneer men bedenkt dat het bestaan van stereotypingen en ‘wij-zijgevoelens’ het samenwerken in de weg staan. Voor de SUA-leden is samenwerken van wezenlijk belang om te overleven. Het is dus niet in hun eigen belang om dergelijke gevoelens te laten ontstaan.

Opvallend is wel dat de PRT-ers het idee hadden dat andere eenheden een negatief beeld over hen hadden. Terwijl dit niet bleek uit de interviews met de Battle Group. Het is interessant om dit door de PRT-ers zelf verwachte negatieve imago van het PRT nader te onderzoeken.

Conclusies

Wantrouwen

Zoals eerder aangegeven, doet onderling wantrouwen zich niet voor binnen de SUA, maar bestaat wel binnen eenheden tussen de militairen die op het kamp blijven en degenen die de poort uitgaan. Dit verschijnsel van gebrek aan onderling vertrouwen binnen de eigen eenheid lijkt in eerste instantie vreemd, maar valt ook goed te verklaren door de verschillen in risico-

perceptie. Dit verschijnsel wordt ondersteund door wetenschappelijke theorieën. Zo stelt De Sitter (2000) dat wanneer taken geïntegreerd worden – bijvoorbeeld wanneer PRT en Battle Group gezamenlijk op patrouille gaan – beide partijen meer bij elkaar betrokken raken en dus ook tot meer overeenstemming komen betreffende hun omgevingsperceptie.

Aangezien iedere militair gedurende een patrouille zowel bezig is met veiligheid als met wederopbouw is de formele scheiding tussen PRT en Battle Group dan dus niet meer zo duidelijk te maken, terwijl die op het kamp nog wel aanwezig is. Een andere verklaring is het feit dat de eenheden gezamenlijk in een SUA de poort uit gaan, waardoor ze alle gebeurtenissen – zowel de gevaarlijke als de leuke – gezamenlijk meemaken. Dat de SUA-leden wel min of meer op dezelfde manier tegen de situatie aan kijken kan hierdoor worden verklaard.

Bovendien hebben de militairen in een SUA geleerd om van rol te wisselen, waardoor ze meer inzicht in elkaars optreden hebben verkregen en meer bekend zijn met elkaars handelingswijzen. De rollen komen – tijdens een patrouille – min of meer overeen, zij het dat het zwaartepunt op verschillende punten ligt. Bekendheid is dus wederom een belangrijke factor.

Samenwerking

Zoals eerder gesteld zijn verschillende organisatiekundige aspecten van belang voor het bevorderen van vertrouwen en de samenwerking. Bekendheid bleek van grote invloed. Voor het verhogen van deze *familiarity* is het goed wanneer er veel ontmoetingen plaatsvinden en het vertrouwen de ruimte krijgt om te ontstaan. Het is echter maar de vraag of vertrouwen tussen de militairen de kans krijgt zich te ontwikkelen in de huidige structuur van de krijgsmacht. Vertrouwen in een ander – of in een andere groep – ontstaat namelijk niet zomaar en kan worden gedwarsboemd door organisatiekundige aspecten zoals het niet overeenkomen van de organisatiestructuur in Nederland met die in het uitzendgebied en de steeds wisselende samenstelling van de SUAs.

De respondenten waren het erover eens dat de structuur van de organisatie niet voordelig is voor het optreden in het uitzendgebied. De samenstelling van een SUA is immers anders dan de vormgeving van de krijgsmacht in Nederland: eenheden van verschillende krijgsmachtonderdelen worden samengevoegd die nog niet eerder hebben samengewerkt, laat staan samen opgetreden. Dit leverde onbekendheid met elkaars handelingswijzen op en vormde zo een belemmering voor de samenwerking.

Discussie

Onderling vertrouwen is van cruciaal belang voor het goed laten samenwerken van groepen (Mayer et al., 1995). Dit geldt dus ook voor de eenheden binnen de SUAs in Uruzgan. Vertrouwen lijkt moeilijk te bewerkstelligen in de situatie waarin de mission teams en force protection teams van TFU-1 en TFU-2 zich bevonden.

Intensief contact is belangrijk voor het ontwikkelen van *familiarity* en daarmee voor het totstandkomen van een vertrouwensrelatie. Er waren echter aspecten die het contact tussen Battle Group en PRT lastig maakten. Gedurende TFU-1 werd het contact tussen PRT en Battle Group belemmerd door het feit dat op Kamp Holland (Tarin Kowt) de Battle Group en het PRT ver van elkaar verwijderd waren. Daardoor was (sociaal en zakelijk) contact lastig te onderhouden. Eenheden die elkaar al kenden van voor de missie (bijvoorbeeld omdat ze van dezelfde basis in Nederland kwamen) gaven aan beter te kunnen samenwerken en elkaar meer te vertrouwen omdat 'ze wisten wat ze aan elkaar hadden', dan zij die elkaar nog niet goed kenden en ook geen mogelijkheid kregen om een relatie op te bouwen.

Het is natuurlijk niet mogelijk om in iedere uitzending alleen teams te laten samenwerken die al goed met elkaar bekend zijn. Daarom is de opwerkperiode die voorafgaat aan de uitzending van groot belang, zodat er in ieder geval een eerste aanzet is tot het elkaar leren kennen. In dit opwerktraject kunnen de een-

heden elkaar leren kennen en kennisnemen van elkaars taken en functies, wat van belang is voor het direct samen kunnen optreden in het uitzendgebied. De 'echte' bekendheid ontwikkelt zich dan verder, na een langere periode van intensief contact.

Een groot aantal militairen gaf aan dat ze het opwerktraject belangrijk vinden, maar dat er nog te weinig werd geïnvesteerd in het trainen samen met andere eenheden waarmee ze moesten samenwerken in het uitzendgebied. Volgens hen valt hier nog veel winst te behalen. Ze zagen dit tekort als een belemmering voor het optreden in het uitzendgebied, vooral in de beginfase van de missie. Intensief samen trainen voorafgaand aan de missie is echter niet altijd te realiseren, al was het alleen maar omdat vaak nog niet bekend is wie met wie zal gaan samenwerken, en de rotatieperiodes van de verschillende eenheden niet op elkaar aansluiten. Dat maakt het onmogelijk om met alle mogelijke toekomstige partners te oefenen.

Bovendien ontstaat er een probleem omdat dan personen van de verschillende krijgsmachtonderdelen bij elkaar moeten komen om samen te trainen. Dat is niet altijd te organiseren, bijvoorbeeld vanwege individuele uitzendingen die buiten de rotatieprocedure vallen.

De rotatieprocedure

Het lijkt voor de hand liggend om de rotatieprocedure aan te passen zodat Battle Group en PRT gelijktijdig wisselen, waardoor de teams langere tijd met elkaar optrekken en van tevoren – in het opwerktraject – al goed samen kunnen trainen. Het is niettemin de vraag of het gelijktijdig roteren wel zo geschikt is voor het volbrengen van de missie. Al eerder werd het probleem met de beschikbaarheid van manschappen aangegeven, maar daarnaast zijn er nog andere redenen denkbaar waarom de huidige rotatieperiode niet moet veranderen. Door de huidige rotatieprocedure blijft de continuïteit in het uitzendgebied gewaarborgd: er is altijd een eenheid aanwezig die al langer meedraait, waardoor er geprofiteerd kan worden van haar ervaring.

Een ander voordeel van deze procedure is dat niet iedereen in één keer verdwijnt en alle voor de bevolking bekende gezichten in één klap worden vervangen door nieuwe gezichten. Bovendien kan zo voorkomen worden dat de nieuwe lichter PRT-ers begint met het stellen van vragen die al eerder door andere lichten werden gesteld.

De structuur van de krijgsmacht, die is gebaseerd op de filosofie dat uitgezonden eenheden worden samengesteld uit bestaande eenheden, creëert bepaalde belemmeringen als het gaat om het ontwikkelen van een goede samenwerking tijdens uitzendingen. Eén van de belangrijkste aspecten die *familiarity* – en daarmee ook het onderlinge vertrouwen – in de weg staat is de steeds wisselende samenstelling van de SUAs.

Een tweede probleem dient zich in de geografische segmentaties van de provincie Uruzgan aan. De geografische segmentering door het PRT kwam namelijk gedurende TFU-1 en TFU-2 niet overeen met de indeling die door de Battle Group werd gehandhaafd. Ook hierdoor moest de Battle Group steeds met verschillende PRT-teams op pad. Veel militairen gaven het permanent koppelen van mission team en force protection team als aanbeveling voor toekomstig optreden zodat de SUAs bij het verlaten van het kamp steeds uit dezelfde personen zouden bestaan.

Integreren of niet?

Een andere optie die werd genoemd was het laten versmelten van PRT en Battle Group in één eenheid. Veel respondenten gaven aan dat het integreren van PRT en Battle Group een goede oplossing zou zijn voor de huidige complexe situatie waarin verschillende wapen- en dienstvakken en zelfs defensieonderdelen nauw moesten samen werken. Ze waren van mening dat de besluitvorming hierdoor vergemakkelijkt, de chaotische informatiestroom vermindert en problemen door discussies over de verantwoordelijkheid afnemen. Bovendien zijn beide eenheden door integratie ook meer betrokken bij elkaars taken omdat ze die dan zelf ook zouden moeten uitvoeren.

Het integreren van de eenheden kan echter ook nadelige gevolgen hebben. Ten eerste zijn de militairen op geen enkel gebied ‘specialist’ en zijn zij dus alleen algemeen inzetbaar. Ze zijn breed inzetbaar, maar weten eigenlijk nergens alles vanaf. In de tweede plaats ontstaat er een probleem rond de tijd die de eenheden doorbrengen in het uitzendgebied. Het PRT was (tijdens TFU-1 en TFU-2) ongeveer zes maanden aanwezig en de Battle Group, in verband met hun fysiek inspannende taak, vier maanden. Wanneer de eenheden geïntegreerd worden, moet iedereen na vier maanden roteren omdat het anders fysiek onmogelijk is om alle taken naar behoren te blijven uitvoeren. Dit zou echter een extra probleem opleveren, omdat er dan niet genoeg troepen uit Nederland voorhanden zijn.

Een derde nadeel heeft te maken met de Afghaanse bevolking. Wanneer er twee eenheden aanwezig zijn, met twee duidelijk

FOTO AVDD, R. FRIGGE



Task Force Uruzgan (2006). Afghaanse politieagenten schrijven zich in voor de politieopleiding van de Koninklijke Marechaussee

verschillende taken – één voor de beveiliging en één voor de wederopbouw – is het voor de bevolking duidelijk wie er tegenover hen staat. Dat komt het vertrouwen van de lokale bevolking jegens de Nederlanders ten goede.

Inlichtingen

Op één punt binnen de organisatie kan integratie wel veel profijt opleveren, namelijk bij de inlichtingensecties. Veel militairen gaven

aan dat de informatie die door de inlichtingen-secies verspreid werd nogal chaotisch was voor henzelf dan wel voor hun commandant, omdat er te veel secties waren die geraadpleegd moesten worden. Door integratie van deze inlichtingencellen krijgen de commandanten geen overbodige of dubbele informatie over zich heen, maar krijgen ze informatie die is toegesneden op hun behoefte.

Hoewel gesteld wordt dat vertrouwen van groot belang is lost het niet alle problemen voor de militairen op. Er moet ook rekening gehouden worden met organisatiekundige mankementen binnen de krijgsmacht. Maar, zo gaf één van de militairen aan:

We kunnen alles nog wel zo goed georganiseerd hebben, zo goed samenwerken, en elkaar vertrouwen... Dit leidt niet vanzelfsprekend tot een goede afloop. We hebben ook gewoon verdomd veel geluk gehad, ik ben er van overtuigd dat we een leger van 293 beschermengeltjes op onze schouder hadden zitten!

Helaas moet ook geconstateerd worden dat niet alle militairen die sinds 2006 naar Uruzgan zijn vertrokken zo 'verdomd veel geluk' hebben gehad. ■

Literatuur

- Aylwin-Foster, N., 'Changing the army for counter-insurgency operations.' *Military Review*, (2005) november, blz. 2-15.
- Barakat, S., 'Setting the scene for Afghanistan's reconstruction.' In: S. Barakat (Eds.), *Reconstructing war-torn societies: Afghanistan*, (blz.1-16). Hamshire, Verenigd Koninkrijk: Palgrave Macmillan, 2004.
- Barfield, T.J., 'First steps: the Afghan elections.' *Current History* (2005) (104), 680, blz. 125-130.
- Brewer, M.B., 'The psychology of prejudice: ingroup love or outgroup hate?' *Journal of Social Issues* (1999) 55 (3), blz. 429-444.
- Ewans, M., *Afghanistan, a short history of its people and politics*. New York, Verenigde Staten: Harper-Collins Publishers Inc, 2002.
- Horenczyk, G. & Z. Bekerman, 'The effects of intercultural acquaintance and structured intergroup interaction on ingroup, outgroup, and reflected ingroup stereotypes.' *International Journal of Inter-cultural Relationships* (1997) 21 (1), blz. 71-83.
- ISAF, (2007). Placemat ISAF. Opgehaald (10-09-2007) van: http://www.nato.int/isaf/media/pdf/placemat_isaf.pdf
- Kloet, I. van der., 'Building trust in the mission area: a weapon against terrorism?' *Small wars and insurgencies*, (2006) 17, (4), blz. 421-436.
- Koninklijke Landmacht (2000). *Leidraad commandovoering*. Den Haag: Sdu.
- Langfred, C.W., 'The downside of self-management: a longitudinal study of the effect of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams.' *Academy of Management Journal*, (2007) 50, (4), blz. 885-900.
- Lapidot, Y., R. Kark & B. Shamir, 'The situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader.' *The leadership quarterly*, (2007) 18, blz. 16 – 34.
- Maguen, S., M. Suvak, B.T. Litzl. 'Predictors and prevalence of posttraumatic stress disorder among military veterans.' In: A.B. Adler, C.A. Castro, T.W. Britt (Eds.). *Military Life: the psychology of serving in peace and combat*, Vol. 2: Operational Stress (blz. 141-169). Westport, Verenigde Staten: Praeger Security International, 2006.
- Mayer, R.C., J.H. Davis, & F.D. Schoorman, 'An integrative model of organizational trust.' *The academy of management review*, (1995) 20 (3), blz. 709-734.
- McAllister, D.J., 'Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations.' *The Academy of Management Journal*, (1995) 38 (1), blz. 24-59.
- Mishler, W., R. Rose, 'Trust, distrust and skepticism: popular evaluations of civil and political institutions in Post-Communist societies.' *The Journal of Politics*, (1997) 59 (2), blz. 418-451.
- Patton, M.Q., *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks, Verenigde Staten: Sage Publications, 2002.
- Swanborn, P.G., *Case study. Wat, wanneer en hoe?* Amsterdam: Boom, 1996.
- Sitter, U. de, *Synergetisch produceren*. Assen: Van Gorkum, 2000.
- Wester, F., V. Peters, *Kwalitatieve analyse, uitgangspunten en procedures*. Bussum: Uitgeverij Coutinho, 2004.
- Yin, R.K., *Case study research, design and methods*. Thousand Oaks, Verenigde Staten: Sage Publications, 2003.