

Information Operations

Synchronisatie van actie en informatie

De term *Information Operations* (InfoOps) verwijst naar de synchronisatie van activiteiten binnen het informatiedomein, zodat die allemaal aansluiten op een gemeenschappelijk uit te dragen boodschap. De praktijk leert echter dat het lastig is om InfoOps vorm te geven. Ondanks een groeiend bewustzijn van het belang van het informatiedomein krijgt dat nog maar weinig prioriteit. Dit artikel geeft aanbevelingen voor het opvullen van het gat tussen de fundamentele van InfoOps en de huidige stand van zaken binnen de Nederlandse krijgsmacht. De voornaamste aanbevelingen zijn de verschuiving van een theoretische naar een praktische discussie, het toepassen van *intelfusion*, het formuleren van een *grand narrative*, het integreren van InfoOps in opleidingen en trainingen en het borgen van onze kennis en ervaring binnen een InfoOps-netwerk.

I.M. van Osch MA*

‘Tijdens een shura van key leaders is een IED afgegaan. Naar aanleiding daarvan werden alle leiders gecontroleerd op kruut op hun handen. Dat is natuurlijk stupide, want dan toon je helemaal geen vertrouwen en zullen de leiders jou ook niet meer vertrouwen.’ (18)¹

Een situatie zoals een *Information Operations* Officier (InfoOpsOff) in dit citaat beschrijft kan desastreuze gevolgen hebben voor een operatie. Het fysiek aangrijpen van een key leader wiens vertrouwen gewonnen moet worden, door de akkers van boeren rijden die net geleerd hebben hoe ze saffraan moeten verbouwen, of het plaatsen van containers rond Kamp Holland voor de eigen veiligheid: alles en iedereen laat een indruk achter. Als activiteiten niet

op elkaar af worden gestemd, kunnen deze indrukken de geloofwaardigheid van Defensie aantasten en de steun van betrokken actoren in gevaar brengen. Het is daarom noodzakelijk alle activiteiten, zowel kinetisch als non-kinetisch, af te stemmen op een gezamenlijk uit te dragen boodschap. Hierbij spelen InfoOps een belangrijke rol.

Tijdens Nederlandse missies wordt het belang van de mentale component, zoals opinie en perceptie, steeds meer onderkend. Nederlandse activiteiten op het gebied van InfoOps fungeren zelfs als blauwdruk in de internationale gemeenschap. Zo passen eenheden van het *Regional Command South* in Afghanistan het Nederlandse concept *ShuRaTeX* toe. Dit concept houdt allereerst in dat in een shura uitgelegd wordt hoe en waarom een actie gepland staat (Shu-). Na deze voorbereiding volgt een toelichting met publieke radioberichten (-Ra-) aan de plaatselijke bevolking. Zo bereikt de boodschap de lokale bevolking zowel via de eigen

* Ingrid van Osch heeft van maart tot oktober 2010 onderzoek gedaan naar *Information Operations* bij het Opleidings- en Trainingscentrum Operatiën (OTCOpn), afdeling Doctrine. In 2008 rondde zij de *Research Master Literary Studies* af aan de Universiteit Utrecht.

¹ De nummers achter de citaten verwijzen naar door mij in vertrouwen afgenomen interviews voor dit onderzoek.

kanalen als via lokale leiders. Ten derde wordt getest (-Te-) of de boodschap het gewenste effect heeft gehad. Ten slotte volgt de uitvoering, *execution* (-X), van de gecommuniceerde actie.

Ondanks het succes van een concept als ShuRaTeX worstelen Nederlandse uitgezonden militairen, met name de InfoOpsOff, nog steeds met hun rol en verantwoordelijkheden op het gebied van beïnvloedings- en informatieactiviteiten. Er bestaat een Nederlands beleid voor InfoOps, maar de concrete toepassing daarvan in een *'goed functionerend coördinatieproces op elk niveau en tussen de niveaus'* blijft uit, aldus een respondent.² Om die reden is het zinvol te onderzoeken wat de concrete mogelijkheden zijn voor het optimaliseren van de effectiviteit van InfoOps. In dit artikel wil ik daarom de vraag beantwoorden hoe Defensie op tactisch niveau een praktisch en uitvoerbaar coördinatie-mechanisme kan opstellen dat bijdraagt aan de horizontale en verticale coördinatie van de informatiestrategie en informatieactiviteiten. Dit zal ik doen vanuit een interdisciplinaire invalshoek, onder meer gebaseerd op sociologie en *cultural studies*.³

Ten eerste zal ik vier factoren toelichten die ik beschouw als de fundamenteën van InfoOps. Het gaat hier om het bewustzijn dat alles beïnvloeding is, het belang van sociologische besluitvormingsprocessen, de eigen geloofwaardigheid en het denken in effecten. Deze factoren dienen als ijkpunt voor de huidige stand van zaken. Naar aanleiding van de praktijk-situatie belicht ik de vijf zwakste punten van de huidige situatie aan de hand van ruim vijftig interviews met bij InfoOps betrokken militairen en burgers, merendeels Nederlands. Ten slotte zal ik het gat tussen de fundamenteën van InfoOps en de huidige situatie overbruggen met een aantal aanbevelingen op het tactische niveau.

Vier heipalen: fundamenteën van InfoOps

Allereerst moet duidelijk zijn wat de term InfoOps inhoudt, zonder te verzanden in een terminologische discussie. Recentelijk verscheen in de *Militaire Spectator* het

FOTO AVDD, S. HILCKMANN



Ook het beveiligen van het eigen kamp laat een bepaalde indruk achter bij de bevolking

artikel *Strategic Communication* van kolonel C.J. Matthijssen. Hij geeft aan dat InfoOps vooral gericht zijn op *'de besluitvormende capaciteiten van de (potentiële) tegenstanders'*.⁴

Nederlandse InfoOps-activiteiten fungeren als blauwdruk in de internationale gemeenschap

Uit de omschrijving in het Nederlandse Beleidskader InfoOps spreekt echter een bredere opvatting: *'de coördinatie van activiteiten in het informatiedomein die gericht zijn op de beïnvloeding van kennis, houding en gedrag van goedgekeurde doelgroepen. Dit omvat tevens de bescherming van de eigen vrijheid van beweging binnen het informatiedomein, de bescherming van eigen informatie en informatieprocessen en het aangrijpen van informatie en informatiesystemen van een potentiële tegenstander'*.⁵

De activiteiten die volgens het Nederlandse Beleidskader concreet gecoördineerd moeten worden hebben betrekking op:

- 2 *Beleidskader Information Operations* (Den Haag, Directie Operationeel Beleid, Behoeftestellingen en Plannen, Ministerie van Defensie, 2007).
- 3 Dit artikel is gebaseerd op mijn onderzoeksrapport *Information Operations: Een synchronisatiemechanisme op tactisch niveau*.
- 4 C.J. Matthijssen, 'Strategic Communication' in: *Militaire Spectator* 179 (2010) (10) 522.
- 5 *Beleidskader Information Operations* (Den Haag, Directie Operationeel Beleid, Behoeftestellingen en Plannen, Ministerie van Defensie, 2007).

- *Key Leader Engagement* (KLE): het beïnvloeden van belangrijke lokale personen ter ondersteuning van de operatie;
- *Psychological Operations* (PsyOps): cultuurgevoelige communicatie gericht op de beïnvloeding van lokale doelgroepen;
- Voorlichting: *Public Affairs* (PA): voorlichting en kennisgeving van doelstellingen, achtergronden en verrichtingen van eigen eenheden, gericht op de eigen bevolking;
- *Civil Military Cooperation* (CIMIC): afstemming tussen militaire eenheden en civiele organisaties in het inzetgebied;
- *Command and Control Warfare* (C2W): het verstoren van de commandovoering van een militaire tegenstander en
- *Presence, Posture and Profile* (PPP): het profiel en de uitstraling van de individuele militair, militaire eenheid en gehele militaire inzet.⁶

InfoOps zelf hebben dus geen uitvoerende capaciteit. De term duidt de horizontale coördinatie aan van beïnvloedingsactiviteiten in het informatiedomein. Deze coördinatie vindt momenteel onder meer plaats met behulp van een speciale stafofficier InfoOps. Het gaat hier dus om een stafproces, waarbij naast de eventuele vertegenwoordigers van de aandachtsgebieden ook andere staffunctionarissen betrokken zijn. Tijdens de horizontale coördinatie wordt de informatiestrategie afgestemd op specifieke doelgroepen.

Naast horizontale coördinatie is verticale coördinatie nodig, het proces dat ervoor zorgt dat de uit te dragen boodschappen op alle niveaus op elkaar zijn afgestemd. Dit uit zich in de informatiestrategie. De informatiestrategie omvat welke boodschap Nederland wil overbrengen bij het beheersen en oplossen van een conflict en hoe deze boodschap uitgedragen dient te worden. Strategic Communication

(StratCom) speelt hierin een belangrijke rol. Defensie heeft niet in een beleidskader omschreven wat zij daar precies onder verstaat. Daarom houd ik de NAVO-definitie aan, waaraan ook gerefereerd wordt in het recent verschenen *Military Concept for Strategic Communications*: ‘NATO Strategic Communications is the coordinated and appropriate use of NATO communications activities and capabilities – Public Diplomacy, Public Affairs, Military Public Affairs, Information Operations and Psychological Operations, as appropriate – in support of alliance policies, operations and activities, and in order to advance NATO’s aims’.⁷

De invulling van InfoOps hangt dus samen met StratCom. Hoewel InfoOps voornamelijk een tactische aangelegenheid is, draagt ook StratCom bij aan de effectiviteit van informatie-activiteiten op het tactische niveau. Het strategisch, operationeel en tactisch niveau zijn nauw met elkaar verbonden, vooral sinds de ontwikkelingen rond sociale media.⁸ Deze zorgen ervoor dat informatie zich nog sneller verspreidt en dat een groter publiek zich eigenaar voelt van die informatie. Hierdoor doen termen als *the strategic corporal* hun intrede.⁹ Hoewel dit artikel over het tactische niveau gaat, komen het operationele en strategische niveau onvermijdelijk ook aan de orde. InfoOps zijn dus gericht op de horizontale en verticale coördinatie van activiteiten die gedrag van doelgroepen beïnvloeden. Om gewenste effecten te bereiken moet iedereen die betrokken is bij de besluitvorming en uitvoering van een operatie zich bewust zijn van vier fundamenten van InfoOps. Hieronder licht ik deze toe.

Alles is beïnvloeding

Het informatiedomein is een gegeven. Sterker nog, álles is beïnvloeding en alles wat wij doen of laten laat een indruk achter. Rijden we met gepantserde wagens over de hoofdwegen, of gaan we te voet patrouilleren op de markt? Dragen we onze helm in een gesprek met de media, of laten we die bewust af? Alles draagt bij aan het beeld dat anderen, en wijzelf, van onszelf hebben. Juist omdat alles beïnvloeding is, vormen InfoOps niet alleen een militair

⁶ Uitgebreidere toelichting op de aandachtsgebieden is te lezen in het *Beleidskader Information Operations*.

⁷ *Allied Command Operations Directive 95-2 Strategic Communications* (NAVO, november 2009).

⁸ *Land Doctrine Publicatie: Militaire Doctrine voor het Landoptreden* (Amersfoort, Opleidings- en Trainingscentrum Operatiën, ministerie van Defensie, 2009) 31.

⁹ C. Krulak, ‘The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War’ in: *Marine Corps Gazette* 83 (1999) (1) 18-23.

middel: het hoort bij het karakter van conflicten. De Amerikaanse kolonel William Darley meent dat dit onderbelicht is geweest in de discussie rondom InfoOps: *'What has been missing in the [InfoOps] debate – and the root of confusion – is recognition that information operations are not artifices of military culture, but comprise necessary answers to natural dynamics of war that exist in some proportion side by side with the dynamics of violence that are generated by political violence'*.¹⁰

FOTO AVDDO, G. VAN ES



Bij InfoOps is het een belangrijke vraag hoe militairen de media tegemoet treden

InfoOps zijn daarom ook van toepassing op alle soorten operaties en zijn essentieel in een *comprehensive approach*. Een activiteit kan immers zowel kinetische als non-kinetische effecten hebben. De Canadese doctrine maakt bijvoorbeeld onderscheid tussen het psychologische en het fysieke domein.¹¹ In navolging van Darley's citaat wil ik benadrukken dat deze twee domeinen niet los van elkaar te zien zijn. Denk aan de impact op een boer als gepantserde voertuigen door zijn saffraanveld rijden om mogelijke *Improvised Explosive Devices* (IED's) te vermijden. Of denk aan het effect als een Taliban-commandant niet geruisloos door een scherp-schutter wordt gedood, maar bij een zware bomexplosie die door de hele vallei te horen is. De bom dient dan om een duidelijk signaal af te geven aan alle andere Taliban-commandanten in de vallei.

Hier geldt echter wel: alles is weliswaar beïnvloeding, maar niet alles is InfoOps. Het afstem-

men van alle activiteiten op de uit te dragen boodschap, dat is waar de InfoOpsOff zich mee bezighoudt. Als de hiervoor genoemde Taliban-commandant namelijk in een *qala* zat, is het voor de lokale bevolking shockerend als er net flyers zijn uitgedeeld waarin hen nadrukkelijk is verteld dat dat veilige plaatsen zijn. Afstemming betekent de integratie van InfoOps vanaf het eerste moment van een besluitvormings- en planningsproces en de communicatie van de informatiestrategie naar alle tactische eenheden.

Als een commandant een besluitvormingsproces in gang zet, is het essentieel dat hij adviezen van de InfoOpsOff al bij de oriëntatie en analyse van de opdracht meeneemt. De InfoOpsOff moet daarom ook goed op de hoogte zijn van alle activiteiten van Nederlandse eenheden.¹²

Sociologische besluitvormingsprocessen

Een tweede fundament van InfoOps zijn sociologische besluitvormingsprocessen, die tot stand komen door onderliggende drijfveren en motieven. Verscheidene beleids- en doc-

trinedocumenten noemen de termen *capabilities*, *understanding* en *will*.¹³ De uitleg van deze termen verschilt echter. Hieronder zet ik uiteen wat ik vanuit een sociologische invalshoek onder deze begrippen versta.

Oorspronkelijk komt de term InfoOps uit C2W. Hier draait het aanvankelijk om het beïnvloe-

10 William M. Darley, 'Clausewitz's Theory of War and Information Operations' in: *Joint Force Quarterly* 40 (2006) (1) 78.

11 *Land Operations B-GL-300-001/FP-001* (Chief of Land Staff, National Defence Canada, 2008).

12 Het feit dat de meeste definities van InfoOps specifieke aandachtsgebieden omvatten leidt tot verwarring over de verantwoordelijkheid van de InfoOpsOff. Waarom moeten er specifieke aandachtsgebieden aangewezen worden als alles beïnvloeding is? Dat is de reden dat in de Verenigde Staten gedacht wordt om de aandachtsgebieden uit de definitie van InfoOps te halen. Dit is te lezen in: H.F. Palaoro, 'Information Strategy: The Missing Link' in: *Joint Force Quarterly* 59 (2010) (4) 83.

13 Deze termen komen terug in bijvoorbeeld: *Allied Joint Doctrine 3.10 Information Operations* (NAVO, November 2009), 1-5, en de *Land Operations B-GL-300-001/FP-001* (Chief of Land Staff, National Defence Canada, 2008). Het Nederlands beleid spreekt van 'kennis, houding en gedrag', in: *Beleidskader Information Operations* (Den Haag, Directie Operationeel Beleid, Behoeftestellingen en Plannen, Ministerie van Defensie, 2007) 5-45.

den van capabilities, bijvoorbeeld informatiesystemen, telefoonlijnen en satellietverbindingen.¹⁴

De aandacht voor informatiesystemen is de laatste jaren echter verschoven naar de menselijke kant van besluitvorming. Het gaat hierbij niet alleen om besluitvormingsprocessen van opponenten, maar van alle betrokken actoren. Dit komt doordat, volgens J.M.J. Bosch, 'the old clarity between 'friend' and 'foe' has gone'.¹⁵ Ervaringen met moderne oorlogvoering maken ons steeds meer bewust van de perceptie van de lokale bevolking, van legitimiteit, morele fundamenten, motivatie en de normen en waarden die rond een conflict kunnen spelen. Zo zei George Stein in 1995, toen de term *Information Warfare* nog gebruikelijk was: 'Information warfare, in its essence, is about ideas and epistemology – big words meaning that information warfare is about the way humans think and, more important, the way humans make decisions. And although information warfare would be waged largely, but not entirely, through the communication nets of a society or its military, it is fundamentally not about satellites, wires, and computers. It is about influencing human beings and the decisions they make'.¹⁶

In deze context zijn de termen will en understanding van toepassing. Understanding is het begrip van de betrokken actoren voor onderliggende motivatie van het conflict, will is de motivatie om dat begrip om te zetten in acties. Wat Darley al naar voren bracht, zou ik nog concreter willen benadrukken: geweld is vaak een uitingvorm van conflicterende wensen en verwachtingen. Will en understanding draaien

om sociologische besluitvormingsprocessen die ten grondslag liggen aan een conflict, bijvoorbeeld het maken van keuzes op basis van culturele, sociale, politieke, religieuze of economische wensen en verwachtingen. Zo kan een conflict voortkomen uit angst, armoede, wraak, machtswellust of politieke en religieuze overtuigingen. Bij het zoeken naar een duurzame oplossing van conflicten is aandacht voor deze sociologische factoren noodzakelijk.

Om begrip te vormen van onderliggende wensen en verwachtingen is luisteren minstens zo belangrijk als zenden. Pas als er goed geluisterd wordt is het mogelijk doelgroepen gericht te beïnvloeden. Door het beïnvloeden van de realiteitservaring van personen is het op de lange termijn mogelijk hun gedrag te veranderen. In de sociologie is dit onder meer beschreven in het zogenoemde Thomas Theorem: 'What is perceived as real, is real in its consequences'.¹⁷ Perceptiemanagement speelt daarom een belangrijke rol.¹⁸ De voorzitter van de Amerikaanse Joint Chiefs of Staff, admiraal Mullen, benadrukt dit belang van tweezijdige communicatie in relatie tot perceptiebeïnvloeding: 'We've come to believe that messages are something we can launch downrange like a rocket, something we can fire for effect. They are not. Good communication runs both ways. It's not about telling our story. We must also be better listeners... We can not capture hearts and minds. We must engage them; we must listen to them'.¹⁹

De vraag is uiteraard of ooit het mogelijk is om andermans overtuigingen helemaal te begrijpen. Militairen en burgers in uitzendgebied zullen, met hun eigen culturele achtergrond, moeite hebben de onderliggende drijfveren van partijen in een lokaal conflict te interpreteren zoals de plaatselijke bevolking dat doet. Mensen hebben de neiging om situaties te beoordelen naar eigen maatstaven, ook wel *mirror imaging* genoemd. David Kilcullen beschrijft het belang om verder te kijken dan onze eigen belevingswereld: '(...) the key is to see beyond the surface differences between our societies and these environments (of which religious orientation is one key element) to the

14 C. Paul, *Information Operations, Doctrine and Practice: A Reference Handbook* (Westport, Praeger Security International, 2008) 4.

15 J.M.J. Bosch, 'Information Operations: Some operational reflections' in: J.M.J. Bosch e. a., *NL ARMS: Information Operations* (Breda, Royal Dutch Military Academy, 1999) 79.

16 G.J. Stein 'Information Warfare' in: *Airpower Journal*, Vol. VI, No. 1 (Spring 1995) op: <http://www.iwar.org.uk>.

17 W.I. Thomas and D.S. Thomas, *The child in America: Behavior Problems and Programs* (New York, Knopf, 1928) 571-572.

18 Zo spreekt H. Friman over *Perception Warfare* in zijn artikel 'Perception Warfare: A Concept of the Future' in: J.M.J. Bosch e. a., *NL ARMS: Information Operations* (Breda, Royal Dutch Military Academy, 1999) 13. Friman bediscussieert in zijn artikel hoe de perceptie van vijandelijke leiders bewerkt kan worden, zodat zij zich als winnaar beschouwen.

19 M. Lynch, 'Mullen's Strategic Communication' in: *Foreign Policy* (2009) via: <http://lynch.foreignpolicy.com>.

deeper social and cultural drivers of conflict, drivers that locals would understand on their own terms'.²⁰ Daarbij moet ook de vraag aan de orde komen hoe en aan wie het beste informatie overgebracht kan worden. De boodschapper is minstens zo belangrijk als de boodschap. Bij understanding en will gaat het niet alleen om de beschikbaarheid van informatie via informatiedragers, maar ook om de manier waarop informatie wel of niet gedeeld wordt. Capabilities, will en understanding zijn niet los van elkaar te zien en zullen in samenhang met elkaar benaderd moeten worden. Kortom, om een duurzame gedragsverandering teweeg te kunnen brengen, moeten de sociologische besluitvormingsprocessen van alle betrokken actoren in kaart worden gebracht.

FOTO ASIA PACIFIC CIVIL-MILITARY CENTRE OF EXCELLENCE



David Kilcullen wijst op de sociale en culturele achtergronden van een conflict die invloed hebben op de drijfveren van lokale partijen

Geloofwaardigheid

Aangezien de beïnvloeding van de will en understanding in relatie tot capabilities essentieel is om een duurzame gedragsverandering teweeg te brengen, dient de eigen geloofwaardigheid in stand te blijven. Mensen zullen immers alleen iets aannemen van iemand die geloofwaardig is. Dat is nog een reden waarom tweezijdige communicatie essentieel is: de doelgroepen zullen namelijk merken dat zij gerespecteerd worden. In sommige gevallen is het zelfs belangrijk dat de tegenstander zich gerespecteerd voelt, om bijvoorbeeld escalatie van een conflict te voorkomen.

Aan InfoOps kleeft echter de negatieve connotatie van propaganda. Sommigen die zich bezighouden met InfoOps zeggen dat propaganda van de tegenstander komt, terwijl zij aan eigen zijde van InfoOps of PsyOps spreken.²¹ Hoewel op die manier de negatieve connotatie omzeild wordt, is het een niet erg bevredigende uitleg. Er is eigenlijk geen inhoudelijk verschil, alleen de gevoelswaarde is anders. De negatieve connotatie van propaganda hangt samen met het zodanig indoctrineren dat het publiek geen rationeel oordeel meer kan vellen. Een duurzame gedragsverandering is echter alleen mogelijk als de partij die beïnvloedingsacties uitvoert de vrije wil en keuzes van mensen respecteert.²² InfoOps zullen van dit laatste principe uit moeten gaan. Dat neemt echter

niet weg dat acties zoals misleiding ook ingezet kunnen worden om een tegenstander te bestrijden. Dit kan alleen in situaties waarin de omstandigheden hiertoe dwingen, of waarbij het behoud van geloofwaardigheid geen relevante rol speelt. De geloofwaardigheid van Defensie zal zo min mogelijk in gevaar moeten komen. In dit kader is er verschil tussen zogeheten witte en zwarte informatie. Witte informatie berust op feiten en de bron is te traceren. Bij zwarte informatie is de zender bewust uit op misinterpretatie.²³ In een militaire operatie staat witte informatie voorop.

Denken in en vanuit effecten

Het denken in effecten is een belangrijke voorwaarde om InfoOps succesvol te volbrengen. Dit heeft niet alleen te maken met snelheid en vrijheid van handelen binnen het informatiedomein, dat door sociale media een nog sneller en dynamischer optreden vereist. Denken in effecten heeft ook te maken met het bewust-

20 D. Kilcullen, 'Religion and Insurgency' in: *Small Wars Journal* (2007) via: <http://smallwarsjournal.com>.

21 Zie bijvoorbeeld: *Joint Doctrine 3-61 Public Affairs* (Washington, D.C., 2010).

22 Voor een interessante discussie rond InfoOps in relatie tot propaganda zie: C. Paul, *Information Operations, Doctrine and Practice: A Reference Handbook* (Westport, Praeger Security International, 2008) 8-10.

23 Matthijssen, 'Strategic Communication', 523.

zijn dat op elke actie een reactie volgt. Elke actie heeft immers meerdere effecten, zowel op korte als op lange termijn. Terwijl denken *in* effecten naar een bepaald effect toewerkt, houdt denken *vanuit* effecten in dat elk effect ook andere, bedoelde en onbedoelde, bijeffecten kan hebben. Effecten worden geformuleerd in de vorm van een *endstate* en daaruit volgende subeffecten, zoals beschreven in de Leidraad Commandovoering.²⁴ Alle denkbare subeffecten van alle activiteiten dienen synchroon te lopen met de informatiestrategie. Deze effecten worden daarom niet alleen op militair-strategisch niveau geformuleerd, maar moeten ook passen binnen politieke, economisch en sociale machtsinstrumenten. Denken in en vanuit effecten is essentieel en de wijze waarop deze effecten behaald worden heeft invloed op onze doelgroepen. De uitvoering van InfoOps is zichtbaarder dan een soms behoorlijk abstract effect dat iemand wil bereiken.

Huidige stand van zaken InfoOps

De praktijk leert dat het lastig is om bovengenoemde heipalen concreet vorm te geven. De interviews wijzen uit dat dit vijf oorzaken heeft: de militaire mentaliteit, de taken van de InfoOpsOff, de koppeling tussen het tactische, operationele en strategische niveau, de frictie tussen witte en zwarte informatie en ten slotte de mate van informatiedeling.

Mentaliteit

Hierboven heb ik capabilities, will en understanding belicht vanuit een sociologisch perspectief. In veel beleidsdocumenten en doctrines, waaronder in Nederlandse en NAVO-documenten, ligt de nadruk van militair optreden echter op het belemmeren of stimuleren van capabilities. Deze documenten erkennen will en understanding wel, maar beschrijven ze vaak als ondersteunende middelen voor C2. Zo beschrijft de NAVO-doctrine understanding als het hebben van genoeg en juiste informatie

FOTO AVDD, G. VAN ES



om operaties uit te voeren. Will wordt gezien als het wel of niet hebben van moreel.²⁵ De oorsprong van InfoOps uit C2W heeft duidelijk diepe sporten achtergelaten.

Deze visie schemert door in de praktijk. Sommige respondenten ervaren dat er een mentaliteit heerst die zich richt op capabilities en C2-besluitvormingsprocessen en die voortkomt uit klassiek militair optreden. Zo geeft een aantal respondenten aan dat er een kloof zit tussen het klassiek militair optreden en de taken waarmee de krijgsmacht nu te maken heeft: *'Het Nederlandse leger zit in een vacuüm. Vroeger werden we Koude Oorlog getraind, maar nu is bijvoorbeeld PsyOps veel belangrijker geworden'* (16). Dit houdt in dat, ondanks het uitbrengen van nieuwe doctrine, een vijand- en taakgerichte houding vaak nog overheerst. Gevechtshandelingen en het snel behalen van doelen staan daarbij centraal. Zoals een respondent zegt: *'Bij stress gaat iedereen weer terug naar de comfort zone, en dat is kinetisch'* (9).

24 *Leidraad LD-1 Commandovoering* (Amersfoort, Opleidings- en Trainingscentrum Operatiën, Ministerie van Defensie, 2008) G-1.

25 *Allied Joint Doctrine 3.10 Information Operations* (NAVO, november 2009) 1-5.



Het nut van InfoOps wordt steeds beter uitgelegd, maar het blijft lastig dat de nagestreefde effecten vaak abstract zijn

de effecten vaak abstract en pas op de lange termijn te meten zijn.

Ondanks het groeiend bewustzijn ervaren de meeste respondenten nog dat InfoOps onvoldoende prioriteit krijgen. Dat bewustzijn moet dus *'nog omgezet worden in actief handelen'* (19). Zo is er maar zeer beperkt actie ondernomen naar aanleiding van de Beleidsstudie Staven op Brigadeniveau, die bepaalde dat er in de staf van elke brigade in Nederland twee InfoOps-of-

Respondenten zeggen dat het lastig is om InfoOps in de praktijk vorm te geven

ficiëren en twee PsyOps-officiëren aangesteld moeten zijn.²⁶ Veel vacatures staan echter nog open en waar ze wel gevuld zijn wordt de InfoOpsOff vaak ingezet voor het *'blussen van niet aan InfoOps gerelateerde brandjes'* (16). Een ander voorbeeld is de herziening van het beleidskader InfoOps, waarbij een afdoeningsnota is verschenen in 2007, getekend door de toenmalige Waarnemend Commandant der Strijdkrachten luitenant-generaal Bertholee.²⁷ Tot nu toe zijn weinig van de daarin vermelde acties, zoals de inrichting van een interdepartementaal overlegorgaan en de ontwikkeling van een nationale joint doctrine op het gebied van InfoOps, ook daadwerkelijk ondernomen. De InfoOps-officiëren hebben hierin nog een zware taak te vervullen. Zoals de commandant van één van de TFU's zegt: *'InfoOps moet weliswaar tussen de oren van mensen zitten, maar je moet wel de duvels hebben om dat aan te sporen'* (9).

Verantwoordelijkheden

Een tweede factor die de concrete vormgeving van InfoOps belemmert is de onduidelijkheid

De eerste InfoOps-officiëren zijn daarom voornamelijk bezig geweest met het bewustmaken van het belang van hun operaties, ook nog in het operatiegebied. Eén van die officieren zegt bijvoorbeeld dat hij binnen de staf soms als lastig werd ervaren, *'een soort fly on the wall'* (1). Vooral bij militairen op het uitvoerend technische niveau is het bewustzijn beperkt. Een InfoOpsOff zegt dat hij InfoOps als een soort *'evangelie'* voor alle niveaus beschouwde (18). Bij technische eenheden heerste echter vaak een sterke gevechtsmentaliteit: *'Er hing een sfeer waarin je er als soldaat niet bijhoorde als je niet in een TIC (Troops In Contact) hebt gezeten'* (1). Gedurende de missies van de *Task Force Uruzgan* raakte de staf meer en meer doordrongen van het belang van InfoOps. Vooral onder hogere rangen groeide het bewustzijn, want, zoals één van de respondenten zegt: *'Informatie en ervaring is motivatie'* (16). Er wordt steeds beter uitgelegd waaróm informatie-activiteiten uitgevoerd moeten worden, ook al blijft het lastig dat

²⁶ *Beleidsstudie Staven op Brigadeniveau* (Den Haag, Directie Operationeel Beleid, Behoeftestellingen en Plannen, ministerie van Defensie, 2007).

²⁷ *Afdoeningsnota Herziening Beleidskader Information Operations* (Den Haag, Afdeling Toekomstverkenningen, kenmerk S2007020277, 31 Juli 2007).

over de verantwoordelijkheden van de InfoOpsOff. De horizontale coördinatie verloopt over het algemeen goed, maar het is niet duidelijk waar de verantwoordelijkheden van de InfoOpsOff beginnen en ophouden. Termen zoals InfoOps zijn containerbegrippen geworden. We laten ons *'tiranniseren door terminologie'*, merkt een respondent op (11). Dit is heel begrijpelijk omdat iedereen miscommunicatie wil voorkomen, maar het leidt er ook toe dat de discussie rondom InfoOps zich voornamelijk op theoretisch niveau afspeelt en minder op het praktische niveau van taken en verantwoordelijkheden. Zo is niet voor iedereen duidelijk waar de InfoOpsOff als coördinator precies staat in het besluitvormingsproces van de commandant. De meeste InfoOps-officieren bewegen zich tussen en niet boven de verschillende aandachtgebieden. Eén van hen zegt dit echter niet te begrijpen: *'Ik zie niet in wat je hebt aan coördinatie zonder bevoegdheden. Je voelt je als een spotter in de boom: je kan rondom niks doen'* (13). Deze onduidelijkheid komt onder meer voort uit het feit dat veel InfoOps-officieren niet weten wat ze moeten doen om InfoOps vorm te geven en zelf naar hun verantwoordelijkheden zoeken.

Naast deze taak als coördinator heeft de InfoOpsOff zoals elke stafofficier ook een adviserende rol.²⁸ Over deze rol is echter ook onduidelijkheid, ten eerste vanwege beperkte voorbereiding op of weinig ervaring met het functioneren in een staf. Aangezien veel InfoOps-officieren pas zeer kort van tevoren te horen krijgen dat ze uitgezonden worden in een staffunctie, hebben ze vaak geen tijd meer om mee te doen aan staftrainingen ter voorbereiding op de uitzending of de Module Militaire Operaties (MMO) te volgen. Hierdoor zijn ze soms niet bekend met de dynamiek binnen een staf.

De onduidelijkheid komt in de tweede plaats doordat sommige InfoOpsOff-officieren ervaren dat hun ad hoc-adviezen sterk afhankelijk zijn

van personen in de commandantenlijn. Dit is een probleem dat niet uniek is voor InfoOps, maar hier wel extra invloed op heeft door de hierboven genoemde mentaliteit. Als één sleutelfiguur in de commandantenlijn het belang van InfoOps niet inziet, ondervinden sommige InfoOps-officieren dat het lastig is om buiten een stafbespreking adviezen uit te geven aan de commandant. Zo is het afhankelijk van het hoofd van de sectie waarin de InfoOpsOff zit²⁹ of zijn adviezen doorkomen naar de commandant. Of het is bijvoorbeeld afhankelijk van de chef-staf of de InfoOpsOff zomaar binnen kan vallen bij de commandant. Een respondent zegt daarover: *'Het was not done om gewoon even aan te kloppen'* (6).

FOTO REUTERS, Z. BEENSEMIRA



Koppeling niveaus

Verticale coördinatie, het proces dat zorgt voor de afstemming van de informatiestrategie op alle niveaus, levert volgens veel respondenten een praktisch probleem op. Dit heeft te maken met een stroeve koppeling tussen de verschillende niveaus, waardoor uitvoerende militairen zelf moeten *'flipperen tussen de hogere en de lagere niveaus'* (18). Het is niet zo dat er op de verschillende niveaus geen ontwikkelingen zijn op het gebied van informatiestrategie. Deze ontwikkelingen verlopen onafhankelijk van elkaar.

28 *Joint Doctrine Publicatie 5: Commandovoering* (Den Haag, Directie Operationeel Beleid, Behoeftestellingen en Plannen, Ministerie van Defensie, 2010) 68.

29 Tijdens de Task Force Uruzgan was dit de sectie 3.

De beleidsverantwoordelijken voor StratCom houden zich weinig bezig met het formuleren van een algemene informatiestrategie of het geven van richtlijnen hierover. Hierdoor is er geen overkoepelend verhaal dat alle niveaus kunnen vertellen. Dit kan leiden tot tegenstelde verhalen, zoals tijdens de eerste jaren van de TFU.³⁰ Uitvoerende eenheden zonden andere signalen uit dan het strategische niveau: *'De politiek sprak over een opbouwmissie, terwijl de uitvoerende eenheden alleen maar aan het vechten waren. De media pakken die signalen op'* (23). Een andere respondent spreekt over een *'rubberen laag'* (18) die tussen de verschillende niveaus zit. Door het ontbreken van een strategisch verhaal wordt er op het tactisch niveau



Amerikaanse InfoOps-officieren zijn er van doordrongen dat perceptiemanagement een belangrijk deel van hun werk is

veel tijd besteed aan de algemene informatie-strategie. Ook de verticale coördinatie naar beneden toe verloopt niet moeiteloos. Hoe maak je de soldaat, die er blijkbaar pas bijhoort als hij buiten de poort in een TIC heeft gezeten, er bewust van dat het verschil uitmaakt dat hij zijn geweer naar beneden draagt in plaats van in de aanslag houdt?

Wit versus zwart

Het vierde probleem bij het vormgeven van InfoOps is de frictie tussen witte en zwarte informatie. Het is soms lastig te zeggen wan-

neer het gebruik van zwarte informatie een ethische grens overgaat. Deze schemerige grens zorgt voor spanning tussen de operationele informatie-activiteiten en voorlichting van het thuisfront. Public affairs of Voorlichting willen zich verre van zwarte informatie houden om hun objectiviteit niet in gevaar te brengen. In de NAVO-doctrine is PA daarom als een *'seperate but related area'* aangemerkt. In het Nederlandse Beleidskader is Voorlichting opvallend wel een aandachtgebied van InfoOps. In de praktijk wordt echter wel een werkscheiding tussen PA en andere aandachtsgebieden van InfoOps ervaren. Dit leidt soms tot teleurstelling, met name bij PsyOps. Volgens de NAVO-doctrine voor PsyOps mag dit aandachtsgebied zich namelijk niet eens inzetten voor zwarte informatie.³¹ Deze werkscheiding zorgt volgens sommige respondenten voor een gespannen sfeer, waarin zij het idee hebben dat er geen proactieve, gemeenschappelijke boodschap uitgedragen kan worden.

Dit betekent echter niet dat beide partijen geen toenadering zoeken. Zo vertelt een medewerker van de voormalige Directie Voorlichting en Communicatie (DV&C) dat er gekeken wordt naar de mogelijkheid om opgeleide communicatiemedewerkers voor een PsyOps-functie in te zetten (24). Communicatie-opleidingen zijn namelijk ook geschikt voor PsyOps. Er wordt dus niet alleen gekeken naar verschillen, maar ook naar de gemeenschappelijke belangen.

Het delen van informatie

Ten slotte vertelt een aantal respondenten dat informatie niet structureel wordt gedeeld. Dit leidt tot een ineffectieve synchronisatie en het belemmert het in kaart brengen van de sociologische besluitvormingsprocessen. Informele contacten blijken een belangrijke toegangsweg tot informatie, waardoor ervaringen afhankelijk zijn van welke personen op enig moment op een functie zitten. Een structurele informatiedeling blijft uit, of zoals een respondent het noemt, er is geen *'intelfusing'* (17).

30 Zie bijvoorbeeld: G.R. Dimitriu and B. de Graaf, 'The Dutch COIN approach: three years in Uruzgan, 2006-2009' in: *Small Wars & Insurgencies* 21 (2010) (3) 429-458.

31 *Allied Joint Doctrine 3.10.1.: Psychological Operations* (NAVO, mei 2005).

Er wordt wel informatie met elkaar gedeeld, maar dat is vaak procesgerelateerd en niet inhoudelijk. Hierdoor is de InfoOpsOff veel tijd kwijt om achter essentiële informatie te komen. Plaats, tijd en doel worden gecoördineerd, terwijl inhoudelijke synchronisatie vaak uitblijft (18). InfoOps zou echter niet alleen een coördinatiemechanisme moeten zijn, maar ook een ‘*synchronisatiemechanisme*’ (20).

Voor InfoOps is het belangrijk de discussie over terminologie nu eindelijk te sluiten

Tijdens de TFU is wel een InfoOps *Coordination Board* in het leven geroepen. Deze board kwam gemiddeld één keer per week bijeen en de ervaringen zijn verschillend. Sommige InfoOpsOff-officieren zagen een dergelijke bijeenkomst als het ideale moment om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen, terwijl anderen het resultaat als minimaal beschouwden: ‘*We gebruikten het vooral om te brainstormen, maar er kwam weinig output*’ (1).

Conclusie en aanbevelingen

Concluderend kunnen de vier aspecten van de gewenste situatie en de ervaringen in de praktijk tegenover elkaar worden gezet in een tabel (zie figuur 1). InfoOps zou moeten fungeren als synchronisatiemechanisme van activiteiten en informatie, zodat deze aansluiten op een gemeenschappelijk uit te dragen boodschap die is afgestemd op de sociologische besluitvorming van alle betrokken actoren. De geloofwaardigheid van Defensie en het denken in en vanuit effecten zijn daarbij essentieel.

Uit onderzoek naar de praktijk blijkt echter dat het lastig is om InfoOps vorm te geven. Dit komt ten eerste door een slechte koppeling tussen de verschillende niveaus van optreden, waardoor er geen overkoepelende boodschap is. Ten tweede belemmert de frictie tussen witte en zwarte informatie de synchronisatie tussen de verschillende aandachtsgebieden. Ten derde zorgt een kortetermijn-mentaliteit, primair gericht op de capabilities van de tegenstander,

voor een gebrek aan inzicht in de sociologische besluitvormingsprocessen. Dit inzicht wordt ten vierde bemoeilijkt door een ongestructureerde deling van informatie. Ten slotte heerst er ook nog onduidelijkheid over de rol en verantwoordelijkheden van de InfoOpsOff. De InfoOpsOff is hard nodig voor de praktische synchronisatie van beïnvloedingsactiviteiten en een gezamenlijk uit te dragen boodschap vanuit alle niveaus. Maar al deze belemmeringen leiden tot een gefragmenteerde boodschap, waardoor het risico op tegengestelde informatie toeneemt. Hierdoor kunnen effecten versplinteren en kan de geloofwaardigheid van Defensie in het geding komen.

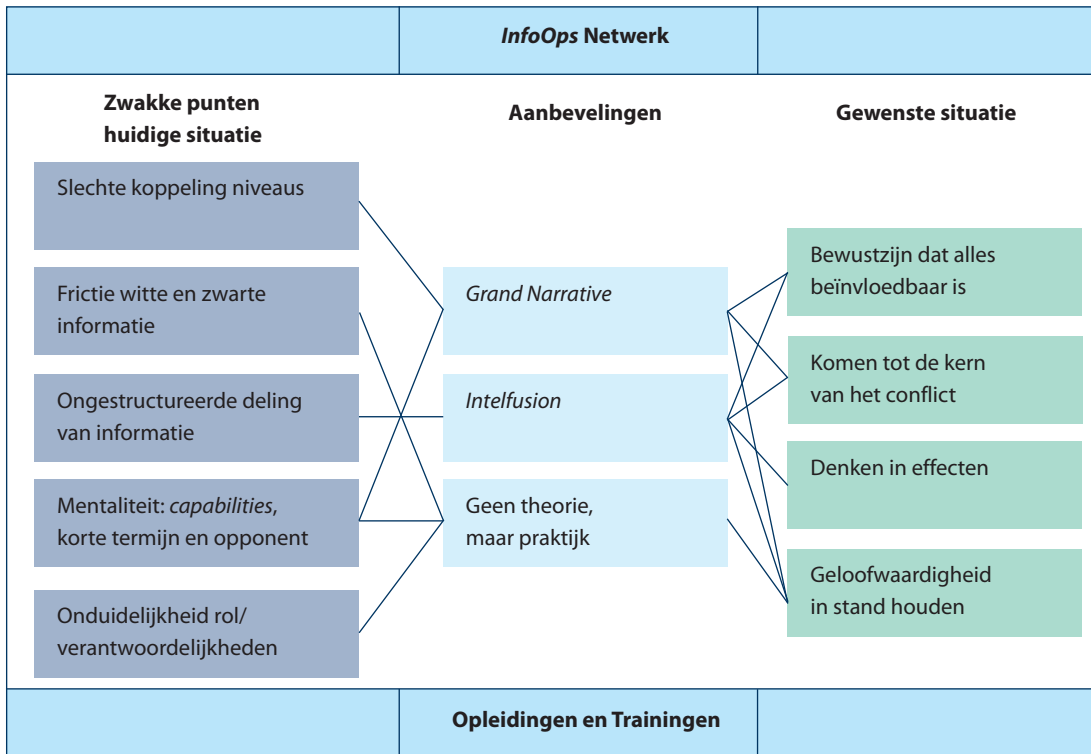
Als Defensie op tactisch niveau een praktisch en uitvoerbaar synchronisatiemechanisme op wil stellen dat bijdraagt aan de horizontale en verticale synchronisatie van de informatiestrategie en informatieactiviteiten, zal het gat tussen de gewenste situatie en de huidige situatie overbrugd moeten worden. Ik doe daartoe hierna een aantal aanbevelingen.

Geen theorie, maar praktijk

Velen zijn zich bewust van het belang van InfoOps, maar het is nu juist zaak om tot actie over te gaan. Het is van groot belang voor InfoOps de discussie rond terminologie naar een praktisch niveau te tillen. Er is meer behoefte aan concrete richtlijnen dan aan een debat over theorie. Het is daarom raadzaam om een op Nederland afgestemd InfoOps-handboek te ontwikkelen. De verantwoordelijkheden van de InfoOpsOff zullen daardoor voor iedereen duidelijk worden en dat maakt het eenvoudiger om het bewustzijn rond InfoOps te vergroten. Aan een handboek kleeft wel het risico dat InfoOps als specialiteit gezien wordt. Om dat te voorkomen moet het handboek voor een brede doelgroep geschreven zijn en niet alleen voor de InfoOpsOff. Integratie van het informatiedomein in het merendeel van de doctrine-documenten is daarom ook waardevol.

Intelfusion

Om tot de kern van conflicten te komen moeten de will, understanding en capabilities van alle relevante doelgroepen in kaart worden



Figuur 1 InfoOps en de Comprehensive Approach

gebracht. Hoewel informele contacten zeer nuttig zijn, is het raadzaam informatiedeling structureel te benaderen om inlichtingen zo te laten samensmelten tot een coherent inlichtingenproduct. De informatie is namelijk vaak wel aanwezig, maar komt niet snel bij de juiste personen. Er is behoefte aan *intelfusion*: iedereen die de beschikking kan krijgen over waardevolle informatie, van *battlegroup* tot *Provincial Reconstruction Team*, zal moeten weten wat de informatiebehoefte is. Structurele informatiedeling voorkomt ook een mogelijke overvloed aan informatie, omdat niet elke functionaris met losse eindjes zit, maar gericht kan zoeken en vragen.

Intelfusion heeft ook invloed op het meten van effecten. Door nauwere structurele samenwerking met informatieverstrekkers en analisten is het mogelijk een beter beeld te krijgen hoe de *will*, *understanding* en *capabilities* van relevante doelgroepen zich gedurende een periode ontwikkelen. Hoewel vaak lange-termijn-effecten gewenst zijn, betekent dit nog

niet dat de effecten tussendoor niet te meten zijn. Kennis is in een dynamische omgeving maar beperkt houdbaar en om de zoveel tijd dient er een evaluatie plaats te vinden om te kijken of de koers nog juist is. De politicologe Patricia Shields noemt dat *provisional*: een voorlopige, tussentijdse reflectie.³² Juist omdat InfoOps te maken hebben met zeer abstracte effecten moeten er regelmatig afwijkingen van een normbeeld geconstateerd kunnen worden.

Als deze structurele informatiedeling in de praktijk wordt gebracht en er een completer beeld ontstaat van de ontwikkelingen van de *will*, *understanding* en *capabilities* van de relevante doelgroepen, zal het ook mogelijk zijn om de coördinatie van de beïnvloedingsactiviteiten naar een hoger niveau te tillen. Nu gaat het nog vaak om coördinatie van praktische zaken, zoals tijd en plaats. Meer inhoudelijk zicht op de omgeving maakt het

32 P.M. Shields, 'Rediscovering the Taproot: Is Classical Pragmatism the Route to Renew Public Administration?' in: *Public Administration Review* 68 (2008) (2) 215.

mogelijk activiteiten inhoudelijk te synchroniseren. Afhankelijk van de aard en omvang van een missie zal nader onderzoek uit moeten wijzen welke actoren deel moeten nemen aan intefusion en hoe dit structureel opgezet kan worden, bijvoorbeeld met behulp van informatiemanageren en IT-systemen.

Grand narrative

Om beïnvloedingsactiviteiten te kunnen synchroniseren en intefusion mogelijk te maken dient er een informatiestrategie bekend te zijn. Als deze niet komt vanuit het strategisch niveau, is het onvermijdelijk dat het operationeel en tactisch niveau hierover nadenkt. Zolang het strategisch niveau geen informatiestrategie formuleert is er nog een speciale rol weggelegd voor de InfoOpsOff. Hoewel de InfoOpsOff op tactisch niveau zijn of haar taken uitvoert, moeten ook de processen boven en onder dit niveau worden gemonitord en moeten de andere niveaus op de hoogte blijven. Hiervoor is de term *grand narrative*, een overkoepelend verhaal, toepasselijk.³³ Een grand narrative zorgt bij InfoOps voor een interconnectie tussen gebeurtenissen, waardoor de geschiedenis in context te plaatsen is en niet bestaat uit gefragmenteerde feiten. De InfoOpsOff zal moeten fungeren als schakel tussen de verschillende fragmenten die Defensie naar buiten brengt. Dit doet hij door te monitoren welke boodschappen er worden uitgezonden om vervolgens te adviseren hoe deze op elkaar af te stemmen zijn.

Het formuleren van een grand narrative betekent in dit geval ook een verhaal vertellen dat verder gaat dan: *‘Wij zijn hier om te helpen...’* Het verhaal moet een vervolg hebben: *‘Wij zijn hier om te helpen, omdat...’* Een narrative is geen korte boodschap, geen kattenbel. Sommige respondenten benadrukken hoe belangrijk het uitdragen van een korte, simpele en repetitieve boodschap is: *‘We have to keep banging that drum’* (26). De complexiteit van een conflict leent zich

echter vaak niet voor deze wijze van zenden. Om mirror imaging te voorkomen moet een boodschap ingebed zijn in een groter verhaal dat begrip toont voor normen, waarden en de wisselwerking tussen doelgroepen. Pas dan kan er ingespeeld worden op de behoeften van de doelgroepen. Tot nu toe zijn wij volgens Mark Laity, hoofd StratCom bij SHAPE, slechter geweest in het zenden van een grand narrative dan onze opposenten: *‘We talk Narrative, but Narrative is where they beat us. We do messages and themes, and our opponents do Narrative and tap into cultures and religion’*.³⁴ Een grand narrative kan daarom alleen effectief zijn als er ook geluisterd wordt naar de doelgroepen.

Het uitdragen van een samenhangende boodschap is niet alleen essentieel om de lokale doelgroepen te kunnen beïnvloeden. Iedereen, ook de militairen op het uitvoerende, technische niveau die in eerste instantie eigenaar zijn van de boodschap, moet zich bewust zijn van het eigen grand narrative. We zullen eerst zelf moeten begrijpen wat we doen en waarom, voordat we dit kunnen uitdragen naar onze doelgroepen.

Opleidingen en trainingen

Aan de basis van een mentaliteitsverandering staan opleidingen en trainingen (zie figuur 1). Sociologische besluitvormingsprocessen dienen al in de initiële opleidingen van alle krijgsmachtdelen geïntegreerd te worden. Het is daarbij niet aan te raden om van InfoOps een specialisme te maken, aangezien iedereen verantwoordelijk is voor beïnvloeding. Een specialisme houdt juist het risico in dat niet iedereen zich meer verantwoordelijk voelt. Wel moet er specifieke, praktische training zijn voor als InfoOpsOff uit te zenden officieren. Hoewel InfoOps geen specialisme mag zijn, blijft de functie van de InfoOpsOff op zich namelijk onmisbaar. De InfoOpsOff verricht immers de inhoudelijke en praktische coördinatie van informatieactiviteiten. Communicatie vanuit het veld met opleidingsinstituten en tussen opleidingsinstituten onderling kan duidelijk maken welke onderwijsbehoefte er is. Ook de eisen aan het functioneren in een staf moeten in een vroeg stadium helder zijn. Ten slotte zijn

33 Deze term is geïntroduceerd door de Franse filosoof Jean-François Lyotard, in: J.-F. Lyotard, *La condition postmoderne: Rapport sur le savoir* (Parijs, Les Editions de Minuit, 1979).

34 M. Laity in: Ö. A. Aykut et al. *Strategic Communication For Combating Terrorism* (Ankara, Centre of Excellence Defence Against Terrorism, 2009) 4.



De volledige integratie van het informatiedomein in scenario's en de uitwerking van grand narratives zullen InfoOps ten goede komen

scenario's die puur gericht zijn op het oefenen van gevechtshandelingen niet relevant voor moderne oorlogvoering; er dienen scenario's te zijn waarin het informatiedomein volledig geïntegreerd is.

InfoOps-netwerk

Het intensiveren van netwerken, ook buiten het operatiegebied, kan de kennis van en ervaring met InfoOps borgen en verder ontwikkelen. Om te beginnen zullen hiervoor de functies voor InfoOps-officieren in brigadestaven moeten worden gevuld. Dat betekent dat commandanten en brigadestaven zich actief in moeten zetten voor personele vulling. Daarbij hebben de betreffende staffunctionarissen ook de mogelijkheid en ruimte nodig om inhoudelijk invulling te geven aan de InfoOps-functie. InfoOps is hun primaire verantwoordelijkheid. Vervolgens is het mogelijk een actief InfoOps-netwerk te ontwikkelen. Dit is momenteel al in beweging gezet met bijeenkomsten, lezingen en een groep op *LinkedIn*.³⁵ Het is raadzaam om hier diverse belanghebbenden bij te betrekken, zoals medewerkers van het Defensie Inlichtingen en Veiligheidsinstituut (DIVI) en DV&C. Zo kan een netwerk dienen als overkoepelend orgaan, zoals afgebeeld in figuur 1. Gezamenlijk is het mogelijk nieuwe ontwikkelingen op de voet

te volgen, behoeften te onderkennen en kennis en ervaring te borgen. Daarnaast zijn netwerken bruikbaar om informatie samen te voegen en activiteiten inhoudelijk te synchroniseren. Betrokkenheid is in een dergelijk netwerk essentieel, want er valt onderling veel van elkaar te leren.

De Nederlandse krijgsmacht maakt veel positieve ontwikkelingen door op het gebied van InfoOps. Zo groeit het bewustzijn van het belang van het informa-

tiedomein en wordt het cultuurgevoelige optreden van Nederland internationaal gewaardeerd. Ook biedt de ontwikkeling van een nieuw Operationeel Stafconcept van de landmacht kansen.³⁶ Hierin wordt een *Mission Environment Cell* opgenomen en dat biedt wellicht de gelegenheid om sociologische besluitvormingsprocessen meer aandacht te geven en intellectueel concreter vorm te geven. Daarnaast is er een nieuwe NAVO-doctrine in de maak, waarin aandacht is voor de perceptie van de bevolking.³⁷ Nederland ontwikkelt een nieuwe uitgave van de Leidraad Landoptreden, waar InfoOps, geïntegreerd in het hele document, een speciale plaats krijgt. Deze ontwikkelingen leiden pas tot resultaat als iedereen zich actief inzet. Het informatiedomein vereist immers geen specialisten, want iedereen draagt er aan bij. ■

35 http://www.linkedin.com/groups/INFOOPS-NLD-MoD-3594775?trk=myg_ugrp_ovr.

36 *Operationeel Stafconcept* (Conceptversie, Operationeel Stafconcept Taskforce, 2009).

37 Zie bijvoorbeeld: *Allied Joint Doctrine 3.4.1(A) Peace Support Operations Ratification Draft* (NAVO, Juni 2010).