

# Gevechtservaring

## *Van splijtzwam tot verbindende factor*

**Recent onderzoek toont aan dat er sinds de missie in Uruzgan sprake is van twee groepen officieren. Tussen officieren met gevechtservaring en officieren zonder gevechtservaring gaapt een flinke kloof. De auteur legt uit welke mechanismen hierbij een rol spelen. Termen als sociale identiteit, groepsvorming en stereotypen komen daarbij aan bod. Ook de zogeheten 'Troops in contact (TIC-)rush' speelt een rol. Officieren met TIC-ervaring hebben een hogere sociale status. Dit brengt risico's met zich mee. De toekenning van het gevechtsinsigne blijkt onder officieren ook onvrede op te wekken. De auteur bespreekt de resultaten van zijn onderzoek en doet aanbevelingen om de ervaren kloof in gevechtservaring te dichten.**

*N.U. Stam EMSD – majoor der Infanterie\**

**D**e missie in Uruzgan in Afghanistan was uniek omdat Nederlandse grondtroepen voor het eerst sinds de Koreaoorlog weer intensief te maken hebben gehad met veel gevechtsacties. Als onderdeel van ISAF hebben Nederlandse troepen in Uruzgan met levensbedreigende situaties te maken gehad. Hierdoor hebben veel (jonge) (onder-)officieren onder moeilijke omstandigheden gevechten geleid en gevoerd.

*Op het moment van contact is het een soort van opluchting. Je staat stijf van de adrenaline, het klinkt raar maar als je bijna kapot gaat (...), je zult je nooit zo levendig voelen als op dat moment, alles staat op scherp binnen je lichaam.*

Citaat van een officier met gevechtservaring

### Inleiding

De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht (IGK) heeft in 2010 een onderzoek uitgevoerd naar de ervaringen van jonge officieren en hun leidinggevenden tijdens en na de missie in Afghanistan. Er bleek sprake te zijn van een groot verschil in ervaring tussen officieren die wel en die niet op uitzending naar Afghanistan zijn geweest.<sup>1</sup> Dit grote verschil in ervaring noem ik verder de 'uitzendervaringskloof'.

Op dit moment hebben we te maken met een extra dimensie, namelijk gevechtservaring. Veel, meestal jonge, officieren hebben gevechtservaring opgedaan. Deze ervaring veroorzaakt een kloof met officieren die geen gevechtservaring hebben opgedaan. Deze kloof in gevechtservaring lijkt voor officieren zonder gevechtservaring moeilijk te overbruggen.

*Het was vreselijk, ze hebben toch niet drie man te pakken, vreselijk gevoel, geen goede meldingen. Er gaat geen vent achter blijven, wat er ook moet gebeuren, die vent gaat daar*

\* De auteur is momenteel werkzaam als beleidsmedewerker bij de afdeling Operationeel Beleid van de Defensiestaf. Graag wil ik de collega-officieren die hebben meegewerkt aan dit onderzoek, en allen met heilig vuur zijn bezielde voor onze krijgsmacht, danken voor hun tijd en moeite.

1 Engelmans, W.F. 'In Nederland wil ik geen commandant meer zijn', Rapportage IGK, verslag uitkomsten symposium, 2010.

*weg (...) Machteloosheid en totale vastberadenheid om er alles aan te doen dat de eenheid eruit komt (...) Enorme verantwoordelijkheid, alle ogen op kwatta, is niet uit te leggen, verantwoordelijkheid, jij moet 't doen, eenzaam, je besluit is bepalend of er succes is.*

Citaat van een officier met gevechtservaring

Deze kloof in gevechtservaring vergroot de uitzendervaringskloof. Een officier kan immers alleen gevechtservaring opdoen tijdens een uitzending.<sup>2</sup>



FOTO NIMH

*Nederlandse militairen in Soerabaja, 1946. Pas na Nederlands-Indië en Korea zouden de Nederlandse grondtroepen opnieuw te maken krijgen met gevechtsacties*

De uitzendervaringskloof zorgt voor een demotivatie van jonge officieren na de uitzending.<sup>3</sup> Door het verschil in verantwoordelijkheid

tussen taken tijdens en na de uitzending, raken jonge leidinggevendenden gedemotiveerd. Als Defensie hier niets aan doet, is er een risico dat jonge leidinggevendenden de dienst zullen verlaten, waardoor belangrijke (gevechts-)ervaring uit de organisatie verdwijnt.

Ten tweede zorgt de gevechtservaringskloof voor problemen in de samenwerking tussen officieren met en zonder gevechtservaring. In de periode dat ik compagniescommandant was zag ik dat er soms een ongezonde rivaliteit was tussen beide groepen militairen. Ook collega-commandanten hebben dit ervaren.

### Opzet artikel

Dit artikel gaat nader in op de kloof in gevechtservaring tussen officieren onderling. Het geeft tevens antwoord op de vraag hoe Defensie de samenwerking tussen officieren met en zonder gevechtservaring zou kunnen optimaliseren.

Met dit artikel beoog ik ten eerste een bijdrage te leveren aan de kennis over de gevolgen van de intensieve uitzending in Afghanistan. Ten tweede wil ik voorkomen dat er spanningen ontstaan tussen beide groepen officieren. Mijn laatste doel is te voorkomen dat jonge ervaren leidinggevendenden de defensieorganisatie verlaten.

### Onderzoek

Om de hoofdvraag te beantwoorden heb ik onderzoek gedaan. Dit onderzoek heb ik uitgevoerd in het kader van de Hogere Defensie Vorming en dit artikel is een bewerking van het onderzoeksverslag. In dit artikel beschrijf ik eerst op hoofdlijnen een theoretisch kader over de ervaringskloof. Vervolgens beschrijf ik de resultaten van de semigestructureerde interviews die ik met twintig officieren van de Koninklijke Landmacht heb gehouden. Van de twintig officieren hadden er tien wél en tien géén gevechtservaring.<sup>4</sup>

Per categorie heb ik vijf oudere officieren (in de rang van majoor) en vijf jongere officieren (in de rang van luitenant, kapitein) gesproken. De groep bestond uit infanteristen, cavaleristen, genisten en artilleristen. In de interviews heb ik onderzocht of sprake is van

<sup>2</sup> Omdat de kans op gevechtscontact in Nederland nihil is, sluit ik mogelijke gevechtssituaties in Nederland uit.

<sup>3</sup> Oostendorp, A.C., 'In Nederland wil ik geen commandant meer zijn,' Zonder missie zie ik geen uitdaging!', Uitnodiging Symposium IGK 65 jaar, 2010.

<sup>4</sup> In mijn onderzoek ga ik ervan uit dat een officier met gevechtservaring iemand is die het gevechtsinsigne heeft ontvangen of daarvoor in aanmerking zal komen. Een militair ontvangt het gevechtsinsigne als hij onder vuurcontact goed heeft gefunctioneerd. De criteria die de minister gebruikt om het gevechtsinsigne toe te kennen, staan beschreven in het 'Besluit Insigne voor Optreden onder Gevechtssomstandigheden', in: *Staatscourant*, 2009, 10785.

verschillende groepen, en in hoeverre die groepen samenwerken. Na het weergeven van de resultaten beschrijf ik mijn interpretatie ervan. Tot slot komen maatregelen aan de orde die de samenwerking tussen beide groepen kunnen optimaliseren.

Ten slotte nog dit. Door gevechtservaring kan natuurlijk ook veel persoonlijk leed ontstaan. Sommige ervaringen zijn traumatisch en kunnen een militair een heel leven achtervolgen. Ik richt mij in dit artikel niet op de gevolgen voor de (geestelijke) gezondheid van de militair.

## De ervaringskloof: een theoretisch kader

De sociale wetenschapper Michael Hogg heeft veel onderzoek gedaan naar sociale identiteit in relatie tot groepen. Om de ervaringskloof te kunnen verklaren maak ik gebruik van zijn theorie. Het doel van deze paragraaf is om vanuit de theorie kenmerken te formuleren van de ervaringskloof, die van invloed zijn op de samenwerking tussen officieren van de twee groepen.

Ik beschrijf eerst wat Hogg verstaat onder sociale identiteit. Vervolgens licht ik de relatie tussen sociale identiteit en groepsvorming toe. Groepsvorming is namelijk een belangrijk onderdeel van de sociale identiteitstheorie en ik kan in een volgend stadium de theorie van groepsvorming toepassen op beide groepen. Daarna leg ik uit hoe de theorie van de sociale identiteit is toe te passen op de ervaringskloof. Zo nu en dan zal ik overigens ook terugvallen op andere sociale wetenschappers.

### Sociale identiteit en groepsvorming

Om de theorie van de sociale identiteit te begrijpen is het belangrijk om zich te realiseren dat mensen van nature willen deel uitmaken van een groep. Een groep bestaat als twee of meer mensen zichzelf definiëren als leden van een groep en wanneer het bestaan is bevestigd door in ieder geval iemand anders.<sup>5</sup> Het aannemen van een sociale identiteit kan leiden tot groepsvorming via drie opeenvolgende mechanismen.

Het eerste mechanisme is zelfcategorisatie. Dit mechanisme vloeit voort uit de sociale vergelijking.<sup>6</sup> Met zelfcategorisatie bedoelt Hogg dat de mens een natuurlijke neiging heeft om zichzelf en zijn omgeving in te delen in groepen. Hij kijkt naar overeenkomsten en verschillen en accentueert dit door groepen met elkaar te vergelijken. De overeenkomsten en verschillen springen er als het ware uit. Voorbeelden zijn nationaliteit, huidskleur, geloof, maatschappelijke klasse, et cetera.<sup>7</sup>

Het tweede mechanisme is dat de groep stereotiepe normen vormt. De groep formuleert namelijk een soort representatief prototype. Het individu voelt zich hiertoe aangetrokken op basis van sociale eigenschappen en niet op persoonlijke aantrekkingskracht (zoals: aardig gevonden worden).<sup>8</sup>

Het laatste mechanisme is dat de leden van de groep zich deze stereotiepe normen aanmeten. De individuen die zich tot de groep hebben gecategoriseerd, vertonen gedrag dat lijkt op het prototype.<sup>9</sup> Het gevolg is dat de groep er meer uitspringt ten opzichte van andere groepen.

### Sociale identiteit en de gevechtservaringskloof

In het kader van de sociale identiteitstheorie is het te verwachten dat twee groepen zich aan weerszijden van de gevechtservaringskloof vormen. Hiervoor zijn drie argumenten aan te voeren.

Ten eerste blijkt dat hoe groter het verschil tussen groepen, des te groter is het gevoel dat

- 
- 5 Brown, R., *Prejudice: It's Social Psychology*, Blackwell Publishing, Oxford UK, 1995.
  - 6 Hogg, M.A., *The Social Psychology of Group Cohesiveness*, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead Hertfordshire UK, 1992.
  - 7 Chen, S. en Chaiken, S., 'The heuristic-systematic model in its broader context'. In S. Chaiken & Y. Trope (eds), *Dual process theories in social psychology* (73-96). New York: Guilford, 1999. Prislín, R. en Wood, W., 'Social influence in attitudes and attitude change'. In D. Albarracín, B.T. Johnson, & M.P. Zanna (eds.), *The Handbook of Attitudes* (671-706). Hillsdale, NJ: Erlbaum, 2005.
  - 8 Hogg, M.A., *The Social Psychology of Group Cohesiveness*, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead Hertfordshire UK, 1992.
  - 9 Terry, D.J., & Hogg, M.A., 'Attitudes, behavior, and social context: The role of norms and group membership in social influence processes'. In J.P. Forgas & K.D. Williams (eds.), *Social influence: Direct and indirect processes* (253-270). New York: Psychology Press, 2001.

je bij een bepaalde groep hoort.<sup>10</sup> Onderdeel zijn van een gevecht leidt tot een bijzondere, unieke ervaring, die militairen die deze ervaring hebben met elkaar delen. Deze unieke ervaring kan voldoende zijn om een groep te vormen.

## Compensatiegedrag tijdens missies kan leiden tot gevaarlijke situaties

In de tweede plaats voelt de groep meer verbondenheid omdat de leden intensieve ervaringen met elkaar kunnen delen.<sup>11</sup> Een gevecht is natuurlijk een ingrijpende emotionele ervaring voor iedere militair. Maar dit geldt vooral voor een leidinggevende, aangezien hij de verantwoordelijkheid droeg voor zijn personeel, dat in levensbedreigende situaties verkeerde. Deze ervaringen kunnen zo uniek zijn dat officieren met gevechtservaring een groep vormen.

Het derde en laatste argument is dat status een belangrijke aantrekkingsfactor binnen een groep blijkt te zijn. Een hogere status van een groep leidt tot meer cohesie binnen de groep.<sup>12</sup> Tevens leidt waardering binnen en/of buiten de groep tot meer cohesie binnen de groep.<sup>13</sup> Een hogere status draagt dus bij aan de onderlinge band en versterkt groepsvorming.

Als er eenmaal verschillende groepen zijn ontstaan, dan staat de grens tussen groepen constant ter discussie. Leden van de groep met lagere status zullen de grens, indien mogelijk, willen overbruggen.<sup>14</sup> Ook ontstaat er een zogeheten *warm rosy glow effect*.<sup>15</sup> Dit houdt in dat de leden uit de hoge statusgroep een

dermate positief prototype van de groep neerzetten dat groepsleden zichzelf een veel te positieve spiegel voorhouden.

## De interviews

In deze paragraaf beschrijf ik de bevindingen uit de interviews. Ik stel de gevolgen van de ervaringskloof aan de orde. Zo komt een gevolg van de vorming van een hogere sociale groep, de *Troops in contact (TIC)-rush*, aan bod. Ik zal betogen dat gevechtservaring niet altijd relevant is. Daarnaast beschrijf ik de gevolgen van gevechtservaring voor de ontwikkeling van officieren. Tevens besteed ik aandacht aan frustratie die binnen de defensieorganisatie aanwezig is en de gevolgen die dat heeft voor de samenwerking tussen de twee groepen.

### Verschillende sociale groepen

Uit de interviews blijkt dat er sprake is van twee groepen. Officieren zonder gevechtservaring vormen een groep, en officieren met gevechtservaring vormen een andere groep. Deze laatste groep heeft een hogere sociale klasse, want deze groep heeft zich onder ultieme omstandigheden, tijdens het levensbedreigende gevecht, bewezen.

De minister van Defensie bevestigt de hogere status door het gevechtsinsigne toe te kennen. Dit is een zichtbaar onderscheid tussen beide groepen en is niet alleen een blijk van waardering, maar geeft in wezen aan dat degene die het insigne heeft, zich heeft bewezen ten opzichte van de collega zonder insigne. De geïnterviewden beamen deze status. Sommige officieren met gevechtservaring geven zelfs aan dat er bij de oudere officieren zonder gevechtservaring jaloezie is over de opgedane gevechtservaring.

Ook blijkt dat de officieren met gevechtservaring hun unieke ervaring alleen met 'gelijken' delen. Vanuit de opvatting 'want externen begrijpen het gevoel tijdens een TIC toch niet', wordt de status van de groep versterkt. De geïnterviewden met gevechtservaring zeggen dan ook zich verbonden te voelen met officieren die ook een TIC-ervaring hebben.

10 Hogg, M.A., *The Social Psychology of Group Cohesiveness*, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead Hertfordshire UK, 1992.

11 Ibidem.

12 Hogg, M.A., & Abrams, D., 'Intergroup behavior and social identity' (407-431). In M.A. Hogg en J. Cooper, *The SAGE Handbook of Social Psychology*, 2003.

13 Hogg, M.A., *The social psychology of Group cohesiveness, from attraction to social identity*, 1992.

14 Hogg, M.A., & Abrams, D., 'Intergroup behavior and social identity' (407-431) uit M.A. Hogg en J. Cooper. *The SAGE Handbook of Social Psychology*, 2003.

15 Hogg, M.A., *The social psychology of Group cohesiveness, from attraction to social identity*, 1992.

Vanuit de gedachte dat er twee groepen zijn, waarvan de groep mét gevechtservaring een hogere sociale status heeft, blijkt uit de interviews dat officieren zonder gevechtservaring bij deze hogere groep willen horen. Officieren uit deze categorie kunnen hun eigen ervaring overdrijven en aangeven dat die raakt aan TIC-ervaring. Of ze compenseren hun gebrek aan gevechtservaring op een ander gebied, bijvoorbeeld door sportprestaties of een ‘goede kijk op de mens’ te benadrukken.

Tijdens een missie kan compensatiegedrag leiden tot gevaarlijke situaties. De geïnterviewden zeggen dat er officieren zijn die in de *counter-insurgency* (COIN) operatie bewust een TIC hebben opgezocht (TIC-rush) om te ervaren wat het is om onder vuur te functioneren, en ook om bij de hogere sociale klasse te horen, die van de officieren met gevechtservaring.<sup>16</sup>

Voorts kwam uit de interviews onvrede naar voren over de criteria voor het toekennen van het gevechtsinsigne. Officieren vinden dat Defensie het insigne te gemakkelijk uitreikt en weten niet wat de criteria zijn om een insigne te krijgen.

Uit de interviews komt ook het al eerder genoemde ‘warm rosy glow’ effect naar voren. De officieren met gevechtservaring overschatten hun eigen kwaliteiten, waardoor ze minder open kunnen staan voor andermans argumenten. Een aantal officieren zegt bijvoorbeeld dat vooral oudere officieren zonder gevechtservaring niet weten waar ze het over hebben als het over tactische discussies gaat. De volgende uitspraken illustreren eveneens het positieve zelfbeeld: *laat mij maar de eisen van het bataljon vaststellen en controleren, dan komt er een goed product. Of: we hebben de afgelopen twee jaar onnodig getraind op procedures, waardoor tijd verloren is gegaan. En: het politieke niveau neemt de onjuiste beslissingen, ze moeten luisteren naar de mensen met ervaring, de mensen die onder vuur hebben gelegen, als er keuzes moeten worden gemaakt.*

Een enkele geïnterviewde geeft zelfs aan dat hij zijn mening doordrukt, met als argument dat hij gevechtservaring heeft.

*Ik zeg het één keer, ik zeg het twee keer (...) betrokkene, ik heb er gestaan! Ik ben er geweest! Ik heb 't gevoeld! Wees eens wat meer nederig! Je ziet 'm denken, 'daar heb je 'm weer met zijn verhaal'. Nee, we staan niet open voor lessons learned.*

Citaat van een officier met gevechtservaring

FOTO AVDD, G. VAN ES



Operatie Spin Ghar, Uruzgan. De rookwolken zijn veroorzaakt door een bom die een gevechtsvliegtuig op een quala heeft gedropt. Er is sprake van een ongezonde rivaliteit tussen officieren met en zonder gevechtservaring

16 De auteur is zich ervan bewust dat er ook TIC-rush kan ontstaan door het herhaaldelijk zoeken naar de (adrenaline-)kick van het gevechtscontact.

Ook ervaren officieren met gevechtservaring dat hun mening door andere officieren, vaak klakkeloos, wordt overgenomen. Er zijn zelfs officieren met gevechtservaring die 'te koop lopen met hun ervaring'. Overigens keurden de geïnterviewde officieren met gevechtservaring dit 'te koop lopen' af.



FOTO AVDD, G. VAN ES

*Mortierbeschieting vanuit de 'white compound', Chora, Uruzgan. Meer communicatie tussen beide groepen officieren is belangrijk omdat het de sociale cohesie bevordert*

De andere kant is dat officieren zonder gevechtservaring minder kritiek uiten in de richting van officieren met gevechtservaring. Vooral de jonge officieren hebben meer waardering voor het insigne. Ze kijken tegen de ervaring op en zijn daarom voorzichtiger met kritiek. Ze komen ook minder snel uit voor

hun mening en merken dat hun argumenten minder waarde hebben dan die van officieren met gevechtservaring. Het volgende citaat van een officier zonder gevechtservaring is illustratief voor de status van de officieren met gevechtservaring: *Gevechtservaring wordt vaak aangehaald als reden. Het is zelfs intimiderend, je kunt er niet over meepraten.*

### **Samenwerking**

Officieren van beide groepen zeggen niet dat ze problemen ervaren met de onderlinge samenwerking. Echter, tijdens het onderzoek waren er ook andere signalen waarneembaar. Zo was het interessant om te kijken naar de non-verbale communicatie van de geïnterviewden als de samenwerking tussen de groepen aan de orde kwam.

De ondervraagden zonder gevechtservaring, vooral de jonge officieren, geven aarzelend en terughoudend antwoord op vragen over samenwerking tussen officieren met en zonder gevechtservaring. Een aantal van hen vermijdt de vragen en benadrukt de positieve effecten van de gevechtservaring op het opleidings- en trainingsprogramma.

### **Discussie van de bevindingen**

Uit mijn onderzoek blijkt dat er door het al dan niet opdoen van gevechtservaring twee groepen officieren ontstaan. Zoals aangegeven, heeft de groep officieren met gevechtservaring een hogere status dan de groep officieren zonder gevechtservaring. Alhoewel de officieren in het onderzoek niet duidelijk aangeven dat er problemen zijn in de samenwerking tussen beide groepen, maakt het onderzoek wel duidelijk dat het bestaan van beide groepen ongewenste gevolgen heeft en dat de interactie tussen beide groepen officieren beter kan.

Tot de ongewenste effecten hoort het uitvoeren van diverse vormen van compensatiegedrag door officieren uit de groep met de lagere status. Een voorbeeld van zulk gedrag is de TIC-rush. Vanwege het ontstaan van het 'warm rosy glow' effect komt de uitwisseling van kennis en ervaring in het gedrang. Twee zaken die hiermee samenhangen, wil ik hierna toelichten:

de relevantie van de gevechtservaring, en de barrières voor persoonlijke ontwikkeling.

### Relevante ervaring?

Officieren zonder gevechtservaring, en dan vooral de jongere officieren, overschatten de ervaring die officieren met gevechtservaring hebben. Hierdoor ontstaat het risico dat eenheden niet altijd de juiste informatie meenemen in bijvoorbeeld opleidings- en trainingsprogramma's. Om deze stelling te onderbouwen gebruik ik twee argumenten. De officier met gevechtservaring heeft natuurlijk zijn eigen unieke ervaring, maar dit is slechts een deelaspect van het totale optreden. Ik noem een voorbeeld. Een officier die een TIC heeft ervaren terwijl hij in een opstelling lag, hoeft natuurlijk vanwege deze TIC-ervaring niet méér verstand te hebben van een aanval of konvoibeschermering. Toch ervaren de officieren met gevechtservaring dat andere officieren dit wel zo zien en dat ze hun mening, vaak klakkeloos, overnemen.

Een tweede argument is dat de handelingen die de officier tijdens de TIC uitvoerde niet de juiste handelingen hoeven te zijn. Dat geldt voor die specifieke situatie, maar zeker voor een toekomstige situatie. Want of de officier de juiste handelingen uitvoerde tijdens de TIC, is immers niet af te lezen aan zijn gevechtssingule. Dat vergt enige zelfreflectie van de officier. Hoe meer tijd er verstrijkt, hoe meer herinneringen er verdwijnen. Alleen al hierdoor blijven mogelijk alleen de positieve aspecten van de ervaring over. Hierdoor kan er vervolgens zelfs mythevorming ontstaan over daden van officieren tijdens een gevechtscontact.<sup>17</sup>

Bovendien hoeft een positieve ervaring in het verleden niet maatgevend te zijn voor oorlogssituaties in de toekomst. Nederland kan immers in een heel andere setting, met een ander mandaat en een andere opdracht, terecht komen, waarbij de ervaring die in Afghanistan is opgedaan minder relevant is.

### Minder persoonlijke ontwikkeling

Het risico bestaat dat officieren met gevechtservaring zich minder ontwikkelen. Dit kan

gevolgen hebben voor onze toekomstige krijgsmacht. De huidige jonge generatie officieren met belangrijke ervaring zal immers de toekomstige top van onze krijgsmacht worden. De hogere status van officieren met gevechtservaring kan ertoe leiden dat deze officieren het idee krijgen dat ze inderdaad beter zijn, met als gevolg dat ze minder van een ander willen aannemen.

Voor de jonge officieren zonder gevechtservaring geldt dat zij het moeilijk kunnen hebben om in een omgeving met veel gevechtservaring te functioneren. Natuurlijk leren ze van de meer ervaren officieren, maar ze kijken ook tegen de ervaren collegae op en zijn hierdoor minder kritisch. In deze omgeving is het voor de jonge officier moeilijker om (te leren) een eigen mening te ontwikkelen en zich te uiten.

### Maatregelen om samenwerking te optimaliseren

In het voorgaande deel beschreef ik de ongewenste gevolgen van de kloof in gevechtservaring. In deze paragraaf ga ik in op mogelijke oplossingen om de interactie en kennisuitwisseling, kortweg samenwerking, tussen officieren met en zonder gevechtservaring te optimaliseren. Eerst beschrijf ik oplossingen voor het individu en daarna voor de krijgsmacht.

#### Zelfreflectie: een groot goed

De theorie geeft aan dat sociale harmonie de basis is om negatieve effecten van sociale identiteit te verhelpen.<sup>18</sup> Degenen met een hogere sociale status moeten zichzelf 'decategoriseren'. Officieren moeten de kwaliteit hebben om hun functioneren tegen het licht te houden en hun opgedane ervaringen te relativiseren. Misschien is daarom zelfreflectie wel de belangrijkste eigenschap die een officier moet hebben. Dit geldt zeker voor de officier met gevechtservaring. Hij staat immers op een voetstuk,

17 Draaisma, D., *De Heimweefabriek, geheugen, tijd & ouderdom*, Historische Uitgeverij, Groningen, 2008.

18 Hogg, M.A., *The Social Psychology of Group Cohesiveness*, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead Hertfordshire UK, 1992.

al dan niet door toedoen van anderen, en wanneer iemand succesvol is, neemt zijn zelfkritiek vaak af. De boodschap voor de officier met gevechtservaring luidt dan ook: blij zelfreflectie toepassen, plaats je ervaringen in de huidige context en durf je kwetsbaar op te stellen door je emoties die je tijdens de TIC hebt ervaren te delen met collega's die geen TIC-ervaring hebben. Natuurlijk moet de officier met gevechtservaring waarde hechten aan zijn ervaring, maar hij moet er niet mee te koop lopen. Alleen dan kan de communicatie tussen de groepen met en zonder gevechtservaring op gang komen.

Het geniet de voorkeur dat oudere officieren van de groep met gevechtservaring (de 'ingroup'), hun coachende rol oppakken. De ingroup accepteert kritiek van een officier zonder gevechtservaring minder snel, sterker nog, dit kan negatief werken. Een voorbeeld is de ophef die bij veel geïnterviewden is ontstaan nadat een bekende hoge officier aangaf dat Afghanistan-ervaring minder relevant is voor de toekomst, of woorden van gelijke strekking. Kritiek van officieren uit de ingroup wordt sneller geaccepteerd.<sup>19</sup> Het helpt als toonaangevende hogere officieren, rolmodellen uit de ingroup, de aandacht vestigen op het belang van zelfreflectie.

### **Betere communicatie**

De communicatie tussen de groepen is van belang omdat dit de sociale harmonie bevordert. Officieren van beide groepen moeten daarom meer met elkaar communiceren. Mensen kunnen namelijk de negatieve gevolgen van sociale identiteit laten oplossen als ze de affectieve banden herwaarderen.<sup>20</sup> Officieren met gevechtservaring moeten meer over hun ervaringen

tijdens een TIC vertellen, zonder te pochen. Anderzijds moeten de officieren zonder gevechtservaring meer doorvragen naar TIC-ervaring, en dan vooral naar de unieke ervaringen.

Een diepgaand gesprek over dit onderwerp vergroot de eigen kennis, vergroot de band tussen beide partijen en geeft een duidelijker beeld van de (waarde van de) specifieke TIC-ervaring. Hierdoor kunnen officieren zonder gevechtservaring argumenten in de professionele discussie van officieren met gevechtservaring ook beter wegens. Officieren die geen gevechtservaring hebben, moeten niet bang zijn om diepere gevoelens te raken. Dit geeft twee bijkomende voordelen. Het eerste voordeel is dat er met een gesprek mogelijk onverwerkte gevoelens boven komen en hoe vroeger iemand met posttraumatische stress-stoornis naar professionele hulp wordt doorverwezen, hoe beter.<sup>21</sup> Het tweede voordeel is dat sociale steun van familie en collega's de kans op posttraumatische stress-reacties doet afnemen.<sup>22</sup>

### **De commandant heeft een cruciale rol**

De commandant is een belangrijke speler om de samenwerking tussen officieren met en zonder gevechtservaring, maar ook tussen officieren met en zonder uitzendervaring te stimuleren. De *interindividual interdependence theory* stelt dat het belangrijk is om een duidelijk hogeliggend gemeenschappelijk doel te formuleren.<sup>23</sup> Op deze wijze werken beide groepen naar dit doel toe en zullen verschillen minder relevant zijn.

De commandant van de eenheid kan, binnen zijn mogelijkheden, dit gemeenschappelijke doel creëren. Een mooi voorbeeld vindt op dit moment bij een infanteriebataljon plaats. Dit bataljon heeft een duidelijke stip aan de horizon gesteld, namelijk een belangrijke en uitdagende oefening waar de brigade het bataljon test. Door dit duidelijke doel te formuleren draagt de commandant bij aan het voorkómen van problemen in de samenwerking tussen beide groepen.

Tevens moet de commandant de communicatie tussen de groepen stimuleren, door onder meer

9 Hornsby, M.J., & Imani, A., 'Criticizing groups from the inside and the outside: An identity perspective on the intergroup sensitivity effect.' In *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2004, 30, 365-383.

20 Pettigrew, T.F., 'Intergroup contact theory'. In *Annual Review of Psychology*, 1998, 49, 65-85.

21 Keller, R.T., 'Soldier Peer Mentoring care and Support: Bringing Psychological Awareness to the Front'. In *Military Medicine*, 2005, 170, 355-361.

22 Frapell-Cooke et al., 'Does trauma risk management reduces psychological distress in deployed troops?' In *Occupational Medicine Advance Access*, published October 1, 2010.

23 Sherif, M., *In common predicament: Social Psychology of intergroup conflict and cooperation*, Houghton Mifflin, Boston USA, 1966.



een bindende factor te zijn. Zo moet hij/zij zelf een voorbeeld zijn op het gebied van integriteit en zelfreflectie. Tevens kan hij de gesprekken tussen beide groepen bevorderen. Ten slotte moet hij aandacht hebben voor ethische besluitvorming in zijn eenheid. Hij kan hierbij moeilijke zaken als TIC-rush bespreekbaar maken. Een TIC-rush is immers niet toerekenbaar want in de COIN-operatie prevaleert meestal de-escalatie van geweld, maar bovenal kunnen de officieren met een TIC-rush mensenslevens onnodig in gevaar brengen. Indien Defensie ook nog eens het insigne uitreikt tijdens de missie, kan Defensie deze TIC-rush extra stimuleren.

## Aanbevelingen voor de krijgsmacht

### De verbinding stimuleren

De krijgsmacht moet een balans zien te vinden. Ze moet namelijk enerzijds de officieren met gevechtservaring waarderen en anderzijds voorkomen dat er een aparte, speciale groep met een hogere sociale status ontstaat. Dit kan Defensie doen door de kloof in gevechtservaring niet te institutionaliseren met een insigne, want dan benadrukt ze het verschil tussen de beide groepen.

Daarnaast heeft de organisatie een aantal mogelijkheden tot haar beschikking om de negatieve gevolgen van de gevechtservaringskloof te bestrijden en de samenwerking tussen de twee groepen te optimaliseren. De eerste maatregel is meteen de moeilijkste. Voortbordurend op de gedachte dat er een gemeenschappelijk doel moet zijn, moet de krijgsmacht afdwingen dat eenheden een duidelijk bovenliggend doel hebben om naartoe te werken. Op dit moment zijn de omstandigheden echter niet rooskleurig. Zo maken de bezuinigingen het noodzakelijk om bijvoorbeeld te korten in oefen- en trainingstijd, waardoor uitdagende buitenlandse oefeningen niet meer betaalbaar zijn.

Ook is de missie in Kunduz voor weinig eenheden een einddoel omdat er slechts een beperkt aantal eenheden aan deze missie deelneemt. Toch zal er voor eenheden een duidelijk uit-



FOTO AVDD, H. KEERIS

*Uruzgan, Afghanistan. Offieren met gevechtservaring willen hun unieke ervaring alleen delen met 'gelijken'. Ze overschatten vaak hun eigen kwaliteiten*

dagend, hoger liggend einddoel moeten zijn, zodat de organisatie en dus ook de officieren met en zonder gevechtservaring, een duidelijk doel hebben om samen naartoe te werken.

### Uitzendervaring laten opdoen

Verder liggen er mogelijkheden op het gebied van personeelsbeleid. Ik noem er twee die de samenwerking verbeteren. Een mogelijkheid is om zoveel mogelijk officieren uitzendervaring te laten opdoen, waardoor meer officieren inzicht krijgen in de omstandigheden waarmee officieren met gevechtservaring te maken hebben gehad. Leaders leren namelijk van uiteenlopende en moeilijke omstandigheden, en creëren zo een duidelijker beeld van inzet.<sup>24</sup> Officieren kunnen bijvoorbeeld bij internationale (operationele) staven in Afghanistan ervaring opdoen.

### Coachen

Een andere mogelijkheid is om meer invulling te geven aan het thema coachen. Door officieren, ook diegenen met gevechtservaring, door een zelfgekozen coach te laten coachen, zorgt de krijgsmacht ervoor dat officieren meer over hun ervaringen praten.

Een andere maatregel ligt op het gebied van het aannamebeleid. Integreer in de selectie van leiders nadrukkelijker de basiseigenschappen 'integer, invloed, initiatief, inzet en ideeën'.

<sup>24</sup> Ibarra, H., Snook, S., Guillen Ramo, L., *Identity-based Leader Development*, Harvard Business Press Chapters, Cambridge, 26 Januari 2010.

Deze eigenschappen geven een beeld van potentiële leiderschapscapaciteiten. Ze voorstellen de belangrijke competenties sociale gevoeligheid, ethisch besef en zelfbewustzijn.<sup>25</sup> Deze eigenschappen versterken de kans dat de commandant de communicatie tussen beide groepen stimuleert en een bindende factor is.

### Opleidingen

Ook op het gebied van opleidingen is er winst te behalen. Zo moet er aandacht blijven voor grensverleggende activiteiten (GVA) en moet de krijgsmacht dit nadrukkelijker koppelen aan gevechtservaring. Officieren met gevechtservaring geven aan dat de emoties die bij parachutespringen vrijkomen, de emoties tijdens een TIC benaderen. De grensverleggende activiteit parachutespringen heeft twee voordelen voor de organisatie. Enerzijds worden de officieren voorbereid op gevechtscontact in de toekomst. Daarnaast biedt de GVA-ervaring meer inzicht in de gevoelens die tijdens een TIC plaatsvinden, waardoor officieren zonder gevechtservaring de emoties van de officieren met gevechtservaring beter kunnen begrijpen.

### Andere 'lessons learned'

Op dit moment voert Defensie *lessons learned* van de missie in Afghanistan door op organisatorisch gebied. Dit moet Defensie beter naar de werkvloer communiceren, maar Defensie moet ook *lessons learned* op het mentale vlak invoeren. Dus niet alleen *skills & drills*, maar ook *lessons learned* op het gebied van mentale vorming, zoals dilemmatraining. Overigens speelt deze discussie momenteel ook binnen het Tactisch Infanterie Platform. Dit is een platform om gevechtservaring te borgen, een initiatief van de Vereniging van Infanterie Officieren.<sup>26</sup>

### Evaluatie gevechtsinsigne

Een laatste maatregel is het evalueren van de uitreiking van het gevechtsinsigne. Hierbij zijn de volgende adviezen van belang. Zo dient de krijgsmacht in ieder geval meer aandacht te



FOTO AVDD, JK DE MEESTER

*Uitreiking van medailles en het gevechtsinsigne, Afghanistan. Een nadelig effect van het gevechtsinsigne is dat het de kloof in gevechtservaring kan institutionaliseren*

besteden aan de uitleg van de criteria wanneer iemand een gevechtsinsigne verdient. Volgens de geïnterviewde officieren is dat nu niet altijd duidelijk. Tevens moet men terughoudend zijn met het uitreiken van het insigne tijdens operaties want dit kan, zoals gezegd, de TIC-rush versterken.

### Ten slotte

Binnen Defensie zijn na de uitzending in Uruzgan twee groepen officieren ontstaan. Een groep officieren mét en een groep zonder gevechtservaring, waarbij een gevechtservaringskloof beide groepen scheidt. De groep officieren met gevechtservaring heeft hierbij een hogere sociale status dan de groep zonder gevechtservaring.

Gevechtservaring kan zo een splijtzwam zijn tussen officieren met en zonder gevechtservaring. Dit kan zich onder meer uiten in compensatiegedrag, het overschatten van ervaringen en zelfs frustratie.

Iedere officier kan zelf iets aan deze gevolgen doen. Zelfreflectie en communicatie zijn hiervoor leidende begrippen. De defensieorganisatie heeft ook mogelijkheden om deze negatieve gevolgen aan te pakken. Dit kan Defensie doen door de ervaringskloof niet te institutionaliseren, want dan benadrukt Defensie het verschil tussen de beide groepen, maar door onder meer maatregelen te nemen op personeels-, aanname- en opleidingsgebied. Deze maatregelen tezamen kunnen ertoe leiden dat gevechtservaring geen splijtzwam meer is, maar een verbindende factor kan worden. ■

<sup>25</sup> Dalenberg, S., *Leiderschap; selectie en ontwikkeling, Literatuurstudie en advies t.b.v. verbetering leiderschap selectie- en ontwikkeladviezen bij Dienstencentrum Psychologisch Advies & Selectie*. Den Haag, 2010, Gedragswetenschappen (rapport GW 10-069).

<sup>26</sup> Van Wiggen, O.P., (2011) Borgen van gevechtservaring in De infanterist 3/2011, pag. 28-31 en 4/2011, pag. 20-25.