

MILITAIRE SPECTATOR

WARGAMING

- Grenstoezicht en handhaving tijdens de coronapandemie
- Praktijkervaringen adaptieve krijgsmacht



Interview met
Hans Jaap Melissen

De Militaire Spectator is een krijgswetenschappelijk tijdschrift voor defensiepersoneel en geïnteresseerden buiten de krijgsmacht, waaronder wetenschappers en onderzoekers. Het tijdschrift biedt auteurs nu ook de mogelijkheid hun onderzoeksresultaten peer-reviewed te presenteren. In februari 2024 bundelt de Militaire Spectator daarom vijf *blind peer-reviewed* artikelen in een speciale editie onder het label The Netherlands Journal of Warstudies (NJWS).

Deze special heeft als thema *The future of warfare* en bevat onder meer artikelen over de rol van irreguliere eenheden in de Chinese maritieme strategie, de conceptuele ontwikkeling van het MDO-optreden en de betekenis van de militaire eed en de vraag aan wie de krijgsmacht haar loyaliteit betuigt.

De artikelen zullen vanaf eind februari ook eenvoudig te vinden zijn op de website www.militairespectator.nl. ■



In Militaire Spectator 3-2024 verschijnt onder meer: 'De overheid en haar zorgplicht voor militairen: van Nederlands-Indië tot Mali' van dr. Theo van den Doel.

De zorgplicht is gebaseerd op de grote risico's die militairen lopen bij de uitoefening van hun beroep en is een essentieel onderdeel van de civiel-militaire relatie. In het nakomen van de zorgplicht is de overheid sinds 1945 regelmatig tekortgeschoten. De overheid formuleerde verschillende opvattingen over haar zorgplicht, maar kwam sinds de jaren negentig steeds verder onder druk doordat de continue militaire inzet in de postmoderne periode gemeengoed werd. In 2012 kwam uiteindelijk de Veteranenwet tot stand, waarmee de bijzondere zorgplicht van de overheid wettelijk geborgd is. ■



FOTO BEELDBANK NIMH

Oplopende spanning

2024 is begonnen en we hebben elkaar inmiddels weer veel geluk en gezondheid gewenst. De vraag is of we het daarmee redden. Alles lijkt erop te wijzen dat 2024 op zowel politiek als militair vlak een spannend jaar wordt, mondiaal, Europees en nationaal.

Meer dan de helft van de wereldbevolking gaat dit jaar naar de stembus. Dat zijn dus – al dan niet – democratische verkiezingen in zo'n 70 landen. De vraag is wat daar uit gaat komen en of de ingezette beweging richting rechts-nationalistisch van de afgelopen jaren, waaronder in Nederland, doorzet. En zo ja, wat dat betekent voor de toch al toenemende polarisering, niet in de laatste plaats als gevolg van een mogelijke machtswisseling in de VS. Zelfs een recent, niet al te ambitieus of verrassend klimaatakkoord of de ambitie van China om Taiwan weer in te lijven als provincie heeft waarschijnlijk toch wereldwijde gevolgen.

In Europa kijken we in 2024 aan tegen voortzetting van conflicten aan de grenzen van het continent. De strijd in Oekraïne lijkt niet op korte termijn tot een einde te komen. Daarbij blijkt de internationale steun broos, zeker voor de langere termijn. Diverse Europese landen lijken 'oorlogsmoe' te zijn en de bereidheid van financiële en materiële steun aan Oekraïne neemt af. Parallel neemt in het Midden-Oosten de spanning rond het conflict tussen Israël en Hamas in Gaza verder toe. Verdere escalatie in de regio, met lijnen tot in Jemen, lijkt onvermijdelijk. Een machtswisseling in de VS heeft, naast mondiale, ook gevolgen voor Europa: de NAVO en de EU zijn nog maar nauwelijks gekomen van de vorige regeerperiode van president Trump. De interne, en bij enkele EU-partners pro-Rusland georiënteerde politiek en invulling daarvan draagt ook niet bij aan de stabiliteit van Europa. Uiteraard speelt hier doorheen de op Europa gerichte vluchtelingenstromen en de bijkomende problematiek van selectie en verdeling van vluchtelingen en statushouders.

Ook in Nederland dient zich een spannend jaar aan. De formatie van een nieuw kabinet, gebaseerd op de verkiezingsuitslag, staat prominent op de agenda. En dat is nodig: de grote problemen rond alle crises waar we mee te maken hebben moeten worden opgelost: stevige keuzes zijn nodig. Hoe is nog de vraag. Paradoxaal genoeg heeft veiligheid in het algemeen – en Defensie in het bijzonder – geen rol gespeeld in de debatten en partijprogramma's. Ook niet tijdens de lopende formatie, hoewel er nog niet inhoudelijk lijkt te zijn afgestemd.

Het is toch wel vreemd dat daar eigenlijk nauwelijks aandacht voor is. Zeker als je realiseert dat de mogelijke gevolgen van veel van de geschetste ontwikkelingen, zowel internationaal als nationaal, impact hebben of kunnen hebben op de veiligheid van Nederland of de Nederlandse burger. Je zou toch verwachten dat we onze vrijheden koesteren en er alles aan willen doen om die te behouden. Veiligheid is randvoorwaardelijk voor vrijheid, toch? Met dat in het achterhoofd wenst de redactie iedereen naast de gebruikelijke nieuwjaarswensen vooral ook wijsheid toe: we zullen het hard nodig hebben in 2024. ■

UITGAVE

Koninklijke Vereniging ter Beoefening
van de Krijgswetenschap
www.kvbk.nl
E info@kvbk.nl
linkedin.com/company/kvbk/

Secretaris en ledenadministratie

Majoor R. Verheijen MA
E secretaris@kvbk.nl
Nederlandse Defensieacademie (NLDA)
Sectie MOW
Ledenadministratie KVBK
Postbus 90002, 4800 PA Breda
E ledenadministratie@kvbk.nl

REDACTIE

Igen b.d. ir. R.G. Tieskens (hoofdredacteur)
drs. A. Alta
kol Marns drs. G.F. Booy EMSD
Itkol dr. L. Boskeljon-Horst
bgen prof. dr. A.J.H. Bouwmeester
dr. A. Claver
drs. P. Donker
cdre KLu b.d. F. Groen (plv. hoofdredacteur)
kap (R) L.J. Leeuwenburg-de Jong MA
(e-outreach)
kol mr. dr. B.M.J. Pijpers
mr. drs. A. van Vark KMar
ktz drs. H. Warnar
dr. R. de Winter

BUREAU-REDACTIE

M. Katsman MA
dr. F.J.C.M. van Nijnatten (eindredactie)
NIMH
Postbus 90701
2509 LS Den Haag
E redactie.militaire.spectator@mindef.nl
www.militairespectator.nl
facebook.com/militaire-spectator
twitter.com/milspectator
linkedin.com/company/militaire-spectator/

De Militaire Spectator is
aangesloten bij de European
Military Press Association



LIDMAATSCHAP

binnenland € 30,00
studenten € 22,50
buitenlandtoeslag € 5,00

OPMAAK

Coco Bookmedia

DRUK

Wilco Meppel
ISSN 0026-3869
Nadruk verboden

Coverfoto: Impressie van wargaming met
virtual reality

Foto: US Naval Information War Center



FOTO MCD, MIKEDGRAAF

Grenstoezicht en handhaving tijdens de coronapandemie

Eric Bervoets, Erik de Waard en Sicco Zoer

Een onderzoek naar de werkwijze bij de marechaussee tijdens de coronapandemie levert lessen op voor het Informatiegestuurd Optreden bij Defensie.

‘De oorlog voelt als thuiskomen’

Frans van Nijnatten en Rolf de Winter

In een interview met de Militaire Spectator praat oorlogsjournalist Hans Jaap Melissen over zijn vak, selfie warriors en defensie-voorlichters.

42



FOTO MCD, VALERIE KUYPERS



FOTO US NAVY, JAMES FOEHL

De adaptieve krijgsmacht: praktijkervaringen van de flexibele schil

Erik de Waard en Aron van der Beek

Europese aanbestedingsregels en een gebrek aan regie vanuit de bestuurlijke top van Defensie belemmeren de samenwerking met civiele dienstverleners.

Simulaties en speelgoed-soldaatjes

Sybren Montessori

Hoewel wargaming bij Defensie een erkend analytisch en educatief hulpmiddel is, blijft nog veel potentieel van deze methode onbenut.

EN
VERDER

EDITORIAAL	Oplopende spanning	1
TEGENWICHT	Gratificatie voor Diana: integer of creatief?	52
REPORT	NISA International Conference 2023	54
BOEKEN	Alkibiades en <i>Understanding the New Proxy Wars</i>	58
FILMRECENSIE	<i>Napoleon</i>	62
RETROSPECTATOR	Tot in Bachmoet: hakken en zagen met de Linnemann-schop	64

Grenstoezicht en handhaving tijdens de coronapandemie

Vijf krijgsmachtbrede lessen voor Informatiegestuurd Optreden

Dr. Eric Bervoets, dr. Erik de Waard en majoor Sicco Zoer

De Covid-19-pandemie was voor de Koninklijke Marechaussee een bijzondere periode. Het werken aan de grens en op de luchthavens veranderde tijdelijk – maar wezenlijk – en er kwamen nieuwe pandemie-gerelateerde taken bij. Uit recent onderzoek blijkt dat marechausseemedewerkers de feitelijke beleidsruimte op de werkvloer gebruikten om de in alle onzekerheid genomen besluiten op hoger niveau af en toe bij te stellen.¹ Die besluiten werden vaak genomen met een onvermijdelijk tekort aan informatie en onder grote tijdsdruk. Niemand wist precies wat kon worden verwacht. Terugblikkend op het onderzoek kan daarom een aantal lessen worden geformuleerd in relatie tot Informatiegestuurd Optreden (IGO) voor de krijgsmacht en in het bijzonder voor de politieorganisatie met militaire status, de marechaussee.

* Dr. Eric Bervoets is zelfstandig politieonderzoeker en voormalig Research Fellow Koninklijke Marechaussee bij de Nederlandse Defensieacademie. Hij is als Visiting Fellow verbonden aan de Vrije Universiteit. Dr. Erik de Waard is universitair hoofddocent militaire politieoperaties bij de sectie Militair Politie Optreden van de Faculteit Militaire Wetenschappen aan de Nederlandse Defensieacademie. Majoor drs. Sicco Zoer is brigadecommandant van de Brigade Scheldestromen van de Koninklijke Marechaussee.

1 E. Bervoets, *Grenstoezicht en handhaving tijdens de Coronapandemie. Een inblik in de organisatie van de Koninklijke Marechaussee*, Research Paper 123 (Breda, Nederlandse Defensieacademie, 2023). Zie: <https://faculteitmilitairewetenschappen.nl/attachment/fc353c38-89c5-4346-9069-812f5187af2f>.

2 Voor deze studie werd een combinatie gebruikt van literatuur, ongeveer zestig interviews op zowel beleids- als uitvoerend niveau, een korte vragenlijst, een internationale expertsessie en (open) bronnenonderzoek. Ook werd aanvullend 'meegelopen' om een idee te krijgen van het dagelijks werk. Voor de methodeverantwoording verwijzen we naar E. Bervoets, *Grenstoezicht en handhaving tijdens de Coronapandemie. Een inblik in de organisatie van de Koninklijke Marechaussee*.

In de bedoelde kwalitatieve studie zijn reacties onderzocht van eerstelijns-marechaussee-functionarissen op de veranderde en uitzonderlijke werkomstandigheden tijdens de pandemie, met name reacties op de aangescherpte grenscontrole en de handhaving van de coronamaatregelen.² Toegespit op de militaire wetenschap was dit onderzoek relevant, omdat het immers gaat over een politieorganisatie binnen de context van de krijgsmacht (een gendarmerieorganisatie). Doel van het onderzoek was om lessen te kunnen formuleren over de (aan)sturing binnen de marechaussee en dan met name in uitzonderlijke omstandigheden.



La PLACE RESTAURANT

SHIP
enjoy it

KONINKLIJKE
MARECHAUSSEE

KONINKLIJKE
MARECHAUSSEE

Doel van het onderzoek was om lessen te kunnen formuleren over de (aan)sturing binnen de marechaussee en dan met name in uitzonderlijke omstandigheden

Meer precies betrof de studie reactiepatronen van eerstelijns-marechaussee functionarissen, omdat het gaat om een variatie van – tot op bepaalde hoogte – voorspelbare reacties vanuit de marechaussee cultuur. Die cultuur wordt net als bij de politie sterk bepaald door een feitelijke beleidsruimte³ in het contact met burgers en bij het omgaan met informatie.⁴ De beleidsruimte wordt ingevuld door ‘operationele besluitvorming’ door individuele functionarissen. In het burgercontact bestaat immers een zekere vrijheid van handelen, denk aan politiemensen die op straat tamelijk zelfstandig hun werk indelen en beslissingen nemen. Maar ook bij (politie)afdelingen die ogenschijnlijk routinewerk verrichten is altijd sprake van een zekere, zij het minder ruime, handelingsvrijheid bij het toepassen van algemene regels op individuele casuïstiek. Denk dan bij de marechaussee

bijvoorbeeld aan de grenswachten op Schiphol. Functionarissen laten bij regeltoepassing volgens de literatuur diverse werkstijlen zien, waarbij hun persoonlijke waarden en werkervaring mede bepalend zijn.⁵ De werkstijlen variëren van een strikte toepassing tot een ruime interpretatie van de regels, bijvoorbeeld om daarmee bij een bepaalde casus met een humaan antwoord te komen. En soms hanteren functionarissen de regels slechts deels of helemaal niet, omdat ze moeite hebben met het (politie)beleid.

Bij het theoretisch vertrekpunt van dit artikel gaan we ervan uit dat de feitelijke beleidsruimte er ook toe leidt dat marechausseemedewerkers net als (andere) politiemensen niet allemaal hetzelfde omgaan met het delen of verzamelen van informatie.⁶ Houden zij informatie liever bij zich of zijn zij geneigd zonder al te veel omhaal informatie te delen, en met wie dan? Gaan zij zelf actief op zoek naar nieuwe informatie of blijven zij daarvan liever weg? In dit artikel beantwoorden we de vraag welke lessen de reactiepatronen bij uitvoerende marechausseemedewerkers tijdens de coronapandemie opleveren voor de praktijk van Informatie-gestuurd Optreden (IGO). Het is dan wel van belang om eerst wat nader in te gaan op dat concept. Ook schetsen we de voornaamste gevolgen van de pandemie voor het grenstoezicht en handhaving door de marechaussee, waarna we de vijf lessen voor IGO presenteren.

Informatiegestuurd Optreden

IGO vindt zijn oorsprong in het politiedomein, waar in het Verenigd Koninkrijk en Nederland respectievelijk de concepten Intelligence Led Policing (ILP) en Informatie-Gestuurd Politiewerk (IGP) rond de jaren negentig een reactie vormden op de toenemende criminaliteit en verouderde opsporingsmethoden. Het beoogde doel was criminaliteit meer proactief te bestrijden.⁷ Met de Koninklijke Marechaussee voorop heeft ook Defensie IGO omarmd als sturingsprincipe voor de toekomst. De *Defensievisie 2035* stelt het volgende: ‘Vroeger hadden we een gebrek aan informatie. Nu is er vaak te veel: we moeten

3 Heel bewust spreken we hier niet van de door de wetgever geboden discretionaire bevoegdheid van opsporingsambtenaren. In dit onderzoek keken we verder dan alleen deze formeel-juridische ruimte en lag de nadruk op de feitelijke handelings- en beslissingsruimte van eerstelijns (uitvoerende) marechausseemedewerkers. Zie onder andere M. Lipsky, *Street-Level Bureaucracy Dilemmas of the Individual in Public Services*, 30th Anniversary Expanded Edition (New York, Russel Sage Foundation, 2010).

4 Zie voor een literatuuroverzicht W. Landman, ‘Tussen politiemens en politiemachine: discretionaire ruimte in het tijdperk van datagedreven politiewerk’, *Cahiers Politiestudies* 4 (2022) (65) 81-100.

5 Landman, ‘Tussen politiemens en politiemachine’.

6 Zie W. Stol, L. Strikwerda en W. Schreurs, *Politiewerk onder corona: verbinding tussen landelijk beleid en lokale gemeenschap*, Politiewetenschap 128 (Den Haag, Sdu Uitgevers, 2023).

7 Zie voor een uitwerking E. de Waard, P. van Kuijk en J. Witte, ‘Informatiegestuurd optreden vanuit het perspectief van de Koninklijke Marechaussee’, in M. den Boer e.a. (red.), *Marechaussee: studies over de werkwijze en organisatie van de Koninklijke Marechaussee* (Deventer, Wolters Kluwer, 2022) 193-216.

constant filteren en zoeken in de hooiberg naar de spelden die waarheid zijn. We leven daarbij in een wereld vol verbindingen. We zijn een land van openheid en in onze open economie zullen er altijd onvermijdelijke afhankelijkheden bestaan. [...] Voor de defensieorganisatie betekent dat vernieuwen, moderniseren en andere manieren van vechten incorporeren, waarbij technologie en informatie vaker centraal staan.⁸

Kernachtig gesteld behelst IGO voor de krijgsmacht het afgewogen uitbuiten van informatie-dominantie. Analyse en besluitvorming zijn de twee pijlers van informatiesturing, waarbij opvalt dat de twee ook onderling sterk afhankelijk zijn.⁹ Analyse is nodig om ruwe data en praktijkinzichten samen te laten smelten tot besluitvormingsopties van hoog tot laag in de organisatie. Besluitvorming is nodig om het analyseproces te richten en aan te sturen. Enerzijds is het zo dat een zwakke analyse de kwaliteit van het besluitvormingsproces negatief zal beïnvloeden. Anderzijds kan gebrekkige besluitvorming het voordeel van een sterke informatieanalyse teniet doen. Informatiesturing streeft zodoende naar een cyclische relatie, waarin analyse en besluitvorming elkaar blijvend versterken. Door besluiten te nemen en handelend (in het geval van de marechaussee vaak ook regeltoepassend) op te treden, ontstaan immers nieuwe inzichten die het analyseproces voeden en daarmee voortschrijdende besluitvorming aanjagen.

Het zich versterkende effect leidt idealiter tot een superieure informatiepositie en dominante besluitvorming. In de praktijk zien we echter – daarop wijst het onderzoek naar het werk tijdens de pandemie – dat daarbij de feitelijke beleidsruimte op de werkvloer een cruciale factor is. Die bepaalt immers mede of en op welke wijze deze superieure informatiepositie en dominante besluitvorming worden gerealiseerd. Michael Lipsky introduceert in dit kader het concept ‘street level bureaucrats’, verwijzend naar overheidsbeambten in de uitvoering die om allerlei redenen op persoonlijke titel afwijken van formeel beleid en daardoor zelf verworden tot een soort semi-beleidsmakers.¹⁰

FOTO MCD, JASPER VEROLME



Opgaan in de massa, bijvoorbeeld op luchthavens, was er voor criminelen tijdens de coronapandemie even niet bij

De pandemie: gevolgen voor het werk(aanbod)

Voor de marechaussee had de pandemie een aantal wezenlijke gevolgen. Denk allereerst aan de interne maatregelen die de kans op besmetting en uitval wegens ziekte moesten verkleinen, want ‘voortzetting’ van het werk was de ambitie van de staf en het Landelijk Tactisch Commando (LTC). Herhaaldelijk hoorden we echter in interviews dat de richtlijnen vooral waren geschreven met gekazerneerde militairen als doelgroep en kazernes als locatie en veel minder voor een 24/7-politieorganisatie. Hierdoor werden maatregelen vanuit defensie niet als heel praktisch toepasbaar ervaren.

- 8 Ministerie van Defensie, *Defensievisie 2035. Vechten voor een veilige toekomst* (Den Haag, 2020) 8.
- 9 Het gedachtegoed is gebaseerd op inzichten uit JDP 5 (Commandovoering); JDP 2 (Inlichtingen); DG Beleid (2022) Instemnota Beleidsvisie IGO, referentie BS2022002589; Koninklijke Landmacht, *Visie Informatiegestuurd Optreden voor de Landmacht; Manoeuvres in de Informatieomgeving* (2020).
- 10 Michael Lipsky, *Street-Level Bureaucracy, 30th Anniversary Edition: Dilemmas of the Individual in Public Service* (Athenaeum, 2010).

Een andere verandering door de pandemie was het ‘ter beschikking van de commandant’ thuisblijven. Er mochten gewoonweg niet te veel personen op de werkplek zijn, omdat dit de kans zou vergroten op besmetting en uitval. Geïnterviewden geven aan dat zij op zich geen lange periode thuis zaten. Toch schuurde het bij sommige functionarissen, die zeiden dat het thuis niets doen botste met hun wens om actief werk op te pakken en er te zijn voor het team, een belangrijk cultuurkenmerk van beroeps-militairen.

Verder liet ook het veiligheidsbeeld veranderingen zien; vaak in de vorm van (tijdelijke) dalingen van criminaliteitsvormen. Dit beeld hing samen met aanvankelijk sterk teruggelopen publieksstromen en reisbewegingen. Zo waren een tijdlang de aantallen inklimmers¹¹ in de zeehavens nihil. Later zijn die aantallen weer toegenomen.¹² Ook de gelegenheid om strafbare feiten te plegen nam – tijdelijk – af. Opgaan in de massa was er voor criminelen nu even niet bij: ze liepen met de sterk afgenomen publieksstromen, zeker tijdens een lockdown, erg snel in de kijker (bijvoorbeeld op de luchthaven).

De pandemie leverde de marechaussee ook nieuw werk op. Denk aan fraude met coronatesten waar het Openbaar Ministerie volgens de geïnterviewden echt heel scherp op was, met als argument dat anderen moedwillig door een overtreder in gevaar werden gebracht. Een andere noviteit was het niet toelaten (‘weigeren’) van personen aan de buitengrenzen wegens de volksgezondheid op basis van een ‘Handelings-

kader Weigering COVID-19’.¹³ Normaliter (zonder een pandemie) worden maar heel zelden personen geweigerd aan de grens wegens volksgezondheid. Vaak vindt weigering aan de grenzen plaats op basis van vreemdelingenwetgeving of het strafrecht. Het Handelingskader lag aan de basis van het verscherpte grenstoezicht en vormde een van de belangrijkste pijlers van het coronabeleid van de Koninklijke Marechaussee. Feitelijk was het bewuste Handelingskader een Nederlandse interpretatie van het EU-brede inreisverbod.¹⁴

Hoewel veel regulier werk – zeker aan het begin van de pandemie – stil kwam te liggen, leverden de pandemie-gerelateerde taken toch nog veel nieuw werk op. Desalniettemin was het nieuwe werk er niet voor iedereen in gelijke mate en dat uitte zich voor een deel van de werkvloer in motivatieproblemen. Zij misten de afwisseling in het werk.

Vijf lessen

Het onderzoek naar de reactiepatronen tijdens de pandemie leverde bij wijze van ‘rest-informatie’ ook casuïstiek op over hoe informatie een rol speelde bij deze patronen. Het sluit daarbij goed aan bij de hiervoor gemaakte opmerking dat analyse (informatiepositie) en besluitvorming (onder andere regeltoepassing) hand in hand gaan.

Voor analyse en besluitvorming had de marechaussee tijdens de pandemie behoefte aan zowel informatie over het veiligheidsbeeld – ook omtrent het te verwachten beeld – als informatie over beleid (rondom successen en knelpunten in de uitvoering). Die informatie was niet altijd beschikbaar en vaak onvolledig door de onvoorspelbaarheid en tijdsdruk tijdens de pandemie. Uit het onderzoek blijkt hoe belangrijk het is dat bij IGO – en dan niet slechts bij de marechaussee – aandacht moet zijn voor:

- **Belangen:** het belang dat functionarissen hebben bij al dan niet informatie delen of verwerven;
- **Tegenspel:** het gegeven dat realisatie van beleid of opdrachten geen vanzelfsprekendheid is;

11 Personen die illegaal proberen een landsgrens te passeren door zich te verstoppen in een voertuig (veelal een vrachtwagen).

12 Zie ook E. Bervoets, J. Clayden en W. Woudstra, ‘De Koninklijke Marechaussee en onveiligheid op het vliegveld en in de haven’, in M. den Boer e.a. (red.), *Marechaussee: studies over de werkwijze en organisatie van de Koninklijke Marechaussee* (Deventer, Wolters Kluwer, 2022) 565-588.

13 De landsgrenzen van de Schengenstaten, met inbegrip van de rivier- en meergrenzen, de zee grenzen alsmede de lucht-, rivier-, zee en meerhavens, voor zover zij geen binnengrenzen zijn.

14 Hetgeen is gebaseerd op Aanbeveling (EU) 2020/1475 van de Raad betreffende een gecoördineerde aanpak van de beperking van het vrije verkeer in reactie op de COVID-19-pandemie (Voor de EER relevante tekst). De aanbeveling is op 1 februari 2021, 14 juni 2021 en 25 januari 2022 bijgewerkt.

- *Verbinding*: de bewustwording dat beleidsmakers en werkvloer elkaar moeten voeden met informatie (er blijft anders veel kennis onbenut voor een adequate analyse en besluitvorming);
- *Sturen met lef*: het streven niet te micro-managen, zodat de werkvloer de ruimte geboden krijgt met lef en vertrouwen vakman- en eigenaarschap te tonen;
- *Maatwerk*: het feit dat IGO rekening moet houden met organisatie-specifieke kenmerken. Hoewel er veel overeenkomsten zijn, is de krijgsmacht geen politie en andersom.

We werken hierna de vijf lessen voor IGO nader uit. Daarbij is het van belang het essentiële verschil te benoemen tussen de marechaussee en de overige defensieonderdelen. Eerstgenoemde

heeft als politieorganisatie met militaire status veel burgercontact, waarbij ook nog een keer regeltoepassing in de zin van wetshandhaving aan de orde is. Bij de rest van de krijgsmacht is dat niet of (nog) minder prominent het geval. Dat is belangrijk, omdat we zeker ook zoeken naar IGO-lessen voor de hele krijgsmacht.

Belangen

Het onderzoek bevestigt een klassiek element van eerstelijnsorganisaties als politie en marechaussee: het is niet vanzelfsprekend dat uitvoerende medewerkers of manschappen

Doorlaatpost van de Koninklijke Marechaussee bij Hoek van Holland. Bij een aantal marechausseebrigades werd het Handelingskader rondom grensweigeringen door Covid-19 niet of wezenlijk anders toegepast



informatie delen en daarbij hebben zij soms ook belang.¹⁵ Het is af en toe bewust dat zij informatie over de uitvoering niet delen of pas als deze achter de rug is. Daarmee ontlopen ze een mogelijke afkeuring vooraf door de chefs (of commandanten). Dit gebeurde vooral als wachtmeesters en adjudanten meenden dat er omwille van een meer praktische of humane oplossing van de officiële regels en (handelings) kaders moest worden afgeweken. Een van de geïnterviewden geeft hiervan een pakkend voorbeeld: ‘Officieel mochten we vanwege Covid-regels de bemanning van schepen niet aan wal laten komen. Toen de rederij ons hierover benaderde, hebben we samen gekeken hoe deze mensen op het strand konden uitwaaien. En dat hebben we later uitgelegd aan ons nationaal tactisch commando LTC. We zullen proberen een menselijke oplossing te vinden. Mijn superieuren waren het informeel eens met mijn beslissing.’

Tegenspel

Uit de eerste les blijkt tevens dat de realisatie na besluitvorming – van opdrachten en handelingskaders (beleid) – niet zomaar gegarandeerd is in dit soort eerstelijnsorganisaties. Dat lijkt ons ook relevant voor (militaire) organisaties die met IGO de realisatie van effecten willen vergroten en tevens experimenteren met de handelingsruimte voor hun manschappen. Zo bleek uit het onderzoek dat bij een aantal marechausseebrigades het Handelingskader rondom grensweigeringen door Covid-19 niet of wezenlijk anders (vaak ruimer) werd toegepast door marechausseemedewerkers. Desgevraagd gaven zij aan dat het bewuste Handelingskader te ingewikkeld was en te veel ‘papieren rompslomp’ opleverde. Een deel van de werkvloer was het ook helemaal niet eens met het Handelingskader. Dit staat nog los van het gegeven dat het Handelingskader zeer geregeld aan wijzigingen onderhevig was. Dat is cruciale uitvoeringsinformatie die onontbeerlijk is voor een goede analyse en besluitvorming.

Grenswachten hebben bij een doorlaatpost af en toe paspoorten afgestempeld van reizigers die eigenlijk toegang tot de grens zou moeten worden geweigerd

Na enig doorvragen vertelden grenswachten dat zij bij een doorlaatpost af en toe paspoorten hebben afgestempeld van reizigers die eigenlijk toegang tot de grens zou moeten worden geweigerd. Soms omdat het beleid hen te ingewikkeld was en het ze te veel uitzoekwerk kostte: dit verschijnsel heet ‘afromen’.¹⁶ Zij kiezen dan bijvoorbeeld voor eenvoudiger casuïstiek, of ze zoeken tijdens een dienst naar alternatief werk (ontwijking) om de kans te verkleinen op complexe en tijdrovende casuïstiek. Afromen komt onder meer voor in een situatie waarin veel te veel of juist te weinig informatie beschikbaar is voor uitvoerende functionarissen. Maar op andere momenten werd van het beleid afgeweken, omdat de medewerkers het oneens waren met de coronamaatregelen en de in hun ogen soms ingewikkelde formulering van de handelingskaders. Samenvattend zei een van de geïnterviewden hierover het volgende: ‘Als de regelgeving complex is, probeer je het werk toch zo makkelijk mogelijk te maken. Je zoekt dan naar omwegen en aanpassingen.’

Verbinding

Veel besluitvorming tijdens de pandemie werd genomen met grote onzekerheid. Een les voor een volgende vergelijkbare situatie zou dan zijn om deze onzekerheid te reduceren door een ‘hotline’ met de werkvloer. Een van de geïnterviewden stelt: ‘deze verbinding levert informatie en intel op over veelvoorkomende situaties in de uitvoering. Dat levert een analyse

15 Vergelijk Stol, Strikwerda en Schreurs, *Politiewerk onder corona* en Bervoets, *Grenstoezicht en handhaving tijdens de Coronapandemie*.

16 G. Engbersen, *Publieke Bijstandsgeheimen: het ontstaan van een onderklasse in Nederland* (Leiden, Stenfert Kroese, 1990); M. Doring en S. Jilke, ‘Cream-Skimming at the frontline: The role of administrative literacy’, *Public Administration* 18 (2022) 1-18.

op die weer kan worden benut als een ‘reality-check’ of ‘feasibility-check’ van de besluitvorming.’ Veel informatie en ervaring die zijn opgedaan met de realisatie van strategie en beleid blijven (anders) hangen op werkvloer-niveau en komen niet (automatisch) bij de leiding. Het Landelijk Tactisch Commando (LTC) van de Koninklijke Marechaussee kan daarbij een cruciale rol spelen. Op basis van het onderzoek menen we dat het verstandig is voor de staf en het LTC om nog meer dan destijds te bezien waar de operationele laag (op een efficiënte manier) kan worden betrokken bij de beleidsvorming en het opstellen van handelingskaders.

Geconcludeerd wordt dat marechaussee-medewerkers hun beleidsvrijheid gebruikten om de in onzekerheid en onder tijdsdruk genomen besluitvorming op hoger niveau bij te stellen en zelfs af en toe te corrigeren. Denk aan het reeds genoemde niet of anders interpreteren van het Handelingskader rondom grensweigeringen. Dit is een bekend mechanisme bij feitelijke beleidsvrijheid voor uitvoerende medewerkers.¹⁷ Dit mechanisme wordt bij voorkeur niet gezien als risico maar als kans om de kwaliteit van de analyse en de besluitvorming te verhogen.

Sturen met lef

De drie hiervoor genoemde lessen maken duidelijk dat de feitelijke beleidsruimte op de werkvloer mede bepaalt of de met IGO nagestreefde superieure informatiepositie en dominante besluitvorming worden gerealiseerd. Voor marechausseeleiders in het bijzonder en militaire leiders in het algemeen is het dan van belang om de (eventueel) aanwezige handelings- en beslissingsruimte als gegeven te beschouwen en te durven varen op de kennis, ervaring en het moreel kompas van de eerste lijn.¹⁸ Dat vergt leiders die durven loslaten en die bij detailsturing wegblijven. En dit was ook wat het LTC naar eigen zeggen voorstond: de tijdsdruk en het tekort (en op sommige vlakken weer teveel) aan informatie leidden ertoe dat het bewust ruimte gaf aan het ‘laten inregelen door de werkvloer’. Moed is dan geboden om in het leiderschap, waar het bijdraagt aan effect, binnen de kaders te vertrouwen op het improvisatievermogen van

het uitvoerende niveau. Deze kennis is van belang in een wereld waarin de krijgsmacht (weer) vaker ook politietaken op zich neemt, zoals in het kader van expeditie missies.¹⁹

Maatwerk

De feitelijke beleidsruimte staat voor de handelings- en beslissingsruimte van de eerste lijn in het dagelijks werk. Zoals aangegeven kan deze ruimte verschillen, zelfs binnen één en dezelfde organisatie. Zo doet een grenswachter op de luchthaven Schiphol volgens de geïnterviewden (zonder een pandemie) ‘meer geprotocolleerd werk dan marechaussee-medewerkers in de politiedienst’. Laatstgenoemden ervaren meer autonomie bij de uitoefening van hun taak: wel of niet controleren en wel of niet verbaliseren of aanhouden zijn praktische beslissingen die deze marechaussee-medewerkers zelf nemen tijdens de uitoefening van hun taak.

Ook in andere onderdelen van de krijgsmacht zal de feitelijke handelings- en beslissingsruimte sterk variëren; soms ook binnen een specifiek onderdeel. Het is belangrijk om dat bij IGO in te calculeren, zeker als de krijgsmacht (naar verwachting) ook in de toekomst meer en vaker voor politiewerk wordt ingezet. Denk hierbij aan security sector reform-activiteiten tijdens expeditie missies en aan politieke bijstandstaken in het kader van de nationale inzet van de krijgsmacht. De grenzen tussen de krijgsmacht en de politie zijn historisch gezien niet scherp te trekken.²⁰ Hierdoor zijn de lessen over IGO en de meer op politiewerk lijkende werkzaamheden van de Koninklijke Marechaussee met deze redenering in het achterhoofd ook relevant voor meer defensieonderdelen dan – specifiek – een gendarmerieorganisatie.

17 Lipsky, *Street-Level Bureaucracy*; H. Moors en E. Bervoets, *Frontlijnwerkers in de veiligheidszorg: gevalstudies, patronen, analyse* (Den Haag, Boom, 2013).

18 Zie ook J. Kalkman, *Frontline Crisis Response: operational Dilemma's in Emergency Services, Armed Forces and Humanitarian Organisations* (Cambridge University Press, 2023).

19 P. Neuteboom, *Beyond borders: the role of the Netherlands Army in public security during crisis management operations* (Oisterwijk, Wolf Legal Publishers, 2014) en E. Bervoets, *Defensiehulp, Politiekunde 89* (Den Haag, Sdu, 2017).

20 M. Easton, R. Moelker, M. den Boer en T. Vander Beken, *Blurring Military and Police Roles* (Den Haag, Boom Legal Publishers, 2010).



De grenzen tussen de krijgsmacht en de politie zijn niet altijd scherp te trekken, waardoor de lessen van de marechaussee over IGO ook relevant zijn voor de andere defensieonderdelen

Conclusie en advies

Dit artikel liet zien welke lessen de reactiepatronen door uitvoerende marechausseemedewerkers tijdens de coronapandemie opleveren voor Informatiegestuurd Optreden. Dat is relevant bij een ontwikkeling waarin militairen (weer) vaker werkzaamheden verrichten die strikt genomen ook als het uitoefenen van politietaken kunnen

worden beschouwd. Het onderzoek onderstrept het belang van een slimme wisselwerking tussen analyse (met beleidsinformatie en omgevingsinformatie, waaronder een veiligheidsbeeld) en besluitvorming, weliswaar in uitzonderlijke omstandigheden met tijdsdruk en onvoorspelbaarheid. Laten dat nu de omstandigheden zijn die ook in een oorlog of tijdens een missie aan de orde zijn.²¹

De kernboodschap van deze bijdrage is dat de feitelijke handelings- en beslissingsruimte van

²¹ M. van Creveld, *Command in War* (Harvard University Press, 1987).



FOTO MCD, SJOERD HILCKMANN

de eerste lijn het succes van IGO mede bepaalt. Houd daarmee dus rekening bij het verder inrichten van dit concept. In het verlengde daarvan vatten we de adviezen samen. Het is goed bij IGO om de papieren (geregistreerde) werkelijkheid niet automatisch voor lief te nemen en voor een goede analyse zicht te houden op de feitelijke afwegingen in de uitvoering; bijvoorbeeld door de uitvoering te betrekken bij het gebruik van deze informatie en de vertaling naar de operationele doelstellingen en effecten.

Ten tweede is realisatie van opdrachten en handelingskaders (beleid) niet altijd gegarandeerd in eerstelijnsorganisaties. Dat lijkt ons ook relevant voor (militaire) organisaties die met IGO de realisatie van effecten willen vergroten en tevens experimenteren met de handelingsruimte voor hun manschappen. Verstandig is om het uitvoerende niveau, binnen de kaders, het vertrouwen te geven situationeel te handelen in de geest van de Commander's Intent, of het bieden van alternatieve handelingsperspectieven om het effect van het optreden te kunnen bereiken.

Het is, ten derde, raadzaam een 'reality/feasibility check' van beleidsvoornemens in te bouwen en daar ondersteunende (tijdelijke) organisatievormen voor in te richten, ook in buitengewone omstandigheden als een pandemie. Een check kan de vorm hebben van het tijdens de uitvoering een optie inbouwen om het beleid aan te passen aan de werkelijkheid, zodat het ook uitvoerbaar is. Daarbij kan praktijkgericht onderzoek een rol spelen door het proces 'in real time' te volgen en op basis van tussentijdse terugkoppeling de kans bieden om beleid en uitvoering bij te stellen.

Voor marechausseeleiders in het bijzonder en militaire leiders in het algemeen is het dan, ten vierde, van belang om de (eventueel) aanwezige handelings- en beslissingsruimte als gegeven te beschouwen en te durven varen op de kennis, ervaring en het moreel kompas van de eerste lijn. Dat zouden ze kunnen doen door eigenaarschap te vergroten en door verantwoordelijkheid en vertrouwen zo laag mogelijk in de lijn te beleggen.

Ten slotte zal ook bij de rest van de krijgsmacht de feitelijke ruimte sterk variëren; soms ook binnen een specifiek onderdeel. Het is belangrijk om dat bij IGO in te calculeren, zeker als de krijgsmacht naar verwachting ook in de toekomst meer en vaker werk zal uitvoeren dat sterke overeenkomsten heeft met politiewerk. ■

Reservisten op oefening. Total Force richt zich onder andere op het creëren van een flexibele personele schil van reservisten, burgerpersoneel en civiele arbeidskrachten om de organisatie kwantitatief en kwalitatief te kunnen laten groeien

FOTO MCD, CINTHIA NIJSSEN



De adaptieve krijgsmacht: praktijkervaringen van de flexibele schil

E.J. de Waard en A. van der Beek*



Onder de noemer van ‘De Adaptieve Krijgsmacht’ bouwt de Nederlandse krijgsmacht aan schaalbaarheid en organisatieflexibiliteit door samenwerking met civiele dienstverleners. Dit artikel bespreekt samenwerkingservaringen van drie lopende initiatieven met de flexibele schil, namelijk schaalbare genie-, grenstoezicht- en instructiecapaciteit. Uit de casussen blijkt dat het lastig is de stap te zetten van experimenteren in pilotprojecten naar integreren in de staande organisatie. Noodzakelijke randvoorwaarden zijn in eerste aanzet wel aanwezig, bijvoorbeeld beleid, financiën, maatschappelijke betrokkenheid en intern ondernemerschap. Desondanks stopt de doorontwikkeling van het beleidsprogramma, waarbij twee factoren een hoofdrol spelen. Ten eerste belemmert Europese aanbestedingswetgeving meerjarige samenwerking met voorkeurspartners die het operationele vertrouwen genieten van de werkvloer. Ten tweede voert de bestuurlijke top van de krijgsmacht te weinig regie, waardoor lager in de organisatie suboptimalisatie optreedt.

In 2016 introduceerde de krijgsmacht het Total Force-concept om flexibilisering van de organisatie aan te jagen. Het verbeteren van de schaalbaarheid is een belangrijk onderdeel van dit beleidsprogramma. Schaalbaarheid verwijst naar de mogelijkheid om in omvang en capaciteiten mee te kunnen bewegen met de grillen van de taakomgeving. Total Force richt zich in dit verband enerzijds op het creëren van een flexibele personele schil van reservisten, burgerpersoneel en civiele arbeidskrachten om de organisatie kwantitatief en kwalitatief te kunnen laten groeien als de situatie daarom vraagt. Anderzijds kent het programma een materiële invalshoek, met als hoofdgedachte dat

de beschikbaarheid van systemen belangrijker is dan het eigen bezit ervan. Met bijvoorbeeld lease- en charterovereenkomsten kunnen vliegtuigen en ander noodzakelijk materieel op het gewenste moment en voor een afgebakende taak aan het repertoire van de krijgsmacht worden toegevoegd, terwijl tegelijkertijd de hoge instandhoudingskosten van eigen beheer worden vermeden. Een aantal jaren na de introductie is het Total Force-concept ondergebracht binnen het overkoepelende beleidsprogramma ‘De Adaptieve Krijgsmacht’.¹ Dit artikel beoogt belangrijke ervaringslessen die tot nu toe zijn opgedaan met het opbouwen van de gewenste flexibele schil inzichtelijk te maken voor een breder publiek. Daartoe worden samenwerkingservaringen van drie initiatieven in kaart gebracht die tot doel hebben de schaalbaarheid van respectievelijk genie-, grenstoezicht- en instructiecapaciteit te verbeteren.

* Erik de Waard is universitair hoofddocent aan de Nederlandse Defensie Academie en Aron van der Beek werkt bij onderzoeksbureau Triangular Group Intelligence.

¹ Ministerie van Defensie, *Defensievisie 2035. Vechten voor een veilige toekomst* (Den Haag, 2020) 28.

Ten eerste volgt een korte bedrijfskundige uiteenzetting over het managen van inter-organisatorische samenwerkingsverbanden. Daarna komen praktijkervaringen met de flexibele schil aan de orde in drie verschillende casussen. Een reeks interviews vormt de bron van deze uiteenzetting.

Succesvolle samenwerking tussen organisaties hangt voor een belangrijk deel af van specifieke alliantiecapaciteiten

Inter-organisatorische samenwerking

Defensie staat niet alleen in de wens om meer adaptief te worden. Sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw is een flexibiliseringstrend op gang gekomen in het bedrijfsleven en de publieke sector. De grote zelfstandige organisaties die voorheen het organisatielandschap beheersten, hebben zich gaandeweg omgevormd tot deelnemers aan horizontale waardennetwerken van verschillende gespecialiseerde bedrijven. Schilling noemt deze ontwikkeling de modularisering van de bedrijfsomgeving.² De Man legt uit dat bij verregaande samenwerking tussen organisaties het succes voor een belangrijk deel afhangt van specifieke alliantiecapaciteiten zoals een sponsor in de bedrijfstop, een alliantieafdeling, alliantie-managers en speciale opleidingsprogramma's.³ Dekker verklaart verder dat deze capaciteiten nodig zijn voor het gericht managen van de samenwerkingsrelatie. Het gaat dan vooral om het goed regelen van eigendoms- en verdelingsvraagstukken en het beperken van de coördinatiekosten.⁴ Hij onderscheidt drie typen mechanismen.

Ten eerste zijn mechanismen nodig die vooraf de beoogde output specificeren en gaandeweg de vastgestelde prestaties blijven monitoren. Alliantievorming vraagt, ten tweede, om concrete maatregelen die het samenwerkingsproces voor aanvang reguleren en de gemaakte werkafspraken tijdens de uitvoering controleren en aanpassen wanneer nodig. Ten derde zijn instrumenten nodig met een sociaal motief, gericht op het scheppen en bestendigen van een geschikt samenwerkingsklimaat, zoals het kiezen van de juiste partner en het investeren in gezamenlijke besluitvorming. Dekker noemt deze mechanismen respectievelijk *outcome control*, *behavior control* en *social control*.

Een interessante aanvulling op de laatstgenoemde – sociale – vorm van controle komt van Leuthesser en Kohli.⁵ Zij hebben namelijk de daadwerkelijke interactie tussen directe netwerkpartners in de automobiellandbouw onderzocht en wijzen op het belang van *initiating*-, *signaling*-, en *disclosing*-gedrag. Initiating-gedrag verwijst naar het doelbewust onderkennen van elkaars behoeften en weet hebben van elkaars modus operandi. Signaling-gedrag heeft een waarschuwingfunctie. Het is gericht op het tijdig inzage geven in wijzigende omstandigheden die de dienstverlening kunnen doen veranderen of zelfs schaden. Disclosing-gedrag betreft onderlinge openheid en de wederzijdse bereidheid kwetsbaarheden uit te wisselen om een solide vertrouwensband te creëren. Figuur 1 vat de besproken inzichten schematisch samen.

- 2 M.A. Schilling, 'Toward a general modular systems theory and its application to interfirm product modularity', *Academy of Management Review* 25 (2000) (2) 312-334.
- 3 A.P. de Man, *Alliantiebesturing: samenwerking als precisie-instrument* (Assen, Van Gorcum, 2006).
- 4 H.C. Dekker, 'Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements', *Accounting, Organizations and Society* 29 (2004) (1) 27-49.
- 5 L. Leuthesser en A.K. Kohli, 'Relational behavior in business markets: Implications for relationship management', *Journal of Business Research* 34 (1995) (3) 221-233.

1. Alliantiecapaciteiten		
<ul style="list-style-type: none"> • Sponsor in de top • Alliantie-afdeling • Alliantiemangers(s) • Alliantie-opleidingen 		
2. Controlemechanismen		
Outcome control	Behavior control	Social control
<p><u>Vooraf</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Specificeren doel 	<p><u>Vooraf</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reguleren samenwerking (planning, procedures, regels) 	<p><u>Vooraf</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Doordachte partner selectie
<p><u>Tijdens</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoren prestaties 	<p><u>Tijdens</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Controleren samenwerking (uitvoeren audits) 	<p><u>Tijdens</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestendigen vertrouwensband (initiating, signaling, disclosing gedrag)

Figuur 1 Analyseraamwerk

De adaptieve krijgsmacht

In 2017 heeft de krijgsmacht een transitieteam in het leven geroepen, dat als aanjager moet fungeren van het programma ‘De Adaptieve Krijgsmacht’. Met ondersteuning van dit team zijn sindsdien krijgsmachtbreed verschillende projecten gestart om te gaan experimenteren met het vergroten van het adaptief vermogen door onder andere samenwerking met externe partijen.⁶ Dit artikel concentreert zich op drie samenwerkingsverbanden die een directe relatie hebben met de operationele inzet van de Nederlandse krijgsmacht: schaalbare genie-, grenstoezicht-, en instructiecapaciteit. De afzonderlijke initiatieven worden kort ingeleid om vervolgens, met Figuur 1 als referentiekader, een aantal belangrijke samenwerkingslessen voor het voetlicht te brengen.

Casus 1: schaalbare geniecapaciteit

Grondverzet is een schaarse capaciteit gebleken bij militaire inzet. Denk hierbij vooral aan de voorbereidende grondwerkzaamheden die nodig zijn om een terrein rijp te maken voor het

bouwen van een militaire basis. Op zoek naar mogelijkheden om de schaalbaarheid van de grondverzetcapaciteit te vergroten is de genie, met de conceptuele kaders van de Adaptieve Krijgsmacht in het achterhoofd, gaan onderzoeken of samenwerking met civiele bouwbedrijven kansrijk is. Grondverzet leent zich daar als capaciteit erg goed voor, omdat het werk in een militaire en civiele context vergelijkbaar is. Een projectteam van de genie zocht contact met civiele bouwbedrijven die net als de krijgsmacht gewend zijn aan expeditionaire inzet in afgelegen streken. De organisaties die geïnteresseerd waren in een samenwerkingsverband met Defensie werden gelijktijdig uitgenodigd om nader met elkaar kennis te maken. De genie had hiervoor een 24-uurs programma in elkaar gezet, startend in de avond met het opbouwen van een boogtent voor groeps- en sfeervorming. Daarna werden door middel van *table top exercises* drie mogelijke grondverzet-scenario’s met elkaar besproken en concrete ondersteuningsopties geïdentificeerd.

Het eerste scenario richtte zich op een inzet in het kader van hoofdtak 3 – het leveren van bijstand bij rampen en crises. De dreiging van fysiek militair geweld speelt bij calamiteiten-inzet eigenlijk geen rol, maar parallellen zijn wel te trekken met het werken in onherbergzame gebieden en onder zware klimatologische omstandigheden. Het tweede scenario was meer ‘legergroen’ en greep terug op de inzet van de Nederlandse krijgsmacht in Afghanistan. Het uitvoeren van constructiewerkzaamheden onder de onvoorspelbare dreiging van militair geweld vormde het kernaspect van dit scenario. Het derde scenario betrof een grootschalig gevechtsscenario tussen twee statelijke actoren, vergelijkbaar met wat zich nu in Oekraïne afspeelt. Bewust werd gekozen voor een volgorde waarin de dreiging van militair geweld steeds dominantier werd, omdat de civiele partijen zo stapsgewijs kennis konden maken met de doctrinaire en organisatorische uitgangspunten van het operationele optreden van de krijgsmacht.

Na de gezamenlijke kennismakingsdag besloten de genie en Snijder B.V. de mogelijkheid om te

⁶ Ministerie van Defensie, ‘Adaptieve Krijgsmacht 2017-2022; Samenwerken aan een sterkere krijgsmacht’.

gaan samenwerken nader te verkennen. In de twee jaar erna is gewerkt aan het werven, selecteren en opleiden van reservisten bij dit bedrijf. Hierdoor kon eind 2020 bij een bataljonsoefening via Snijder een extern grondverzetteam worden ingebracht. De kerntaak tijdens de oefening in Cincu (Roemenië) was het bouwen van een militaire basis met daarbij een landingsbaan en Forward Arming and Refueling Point (FARP).

De externe steun bleek een succes. Ten eerste bracht het civiele bedrijf machines mee die groter en sterker waren dan die van de genie zelf, waardoor minder mensen significant meer werk konden verzetten in de beschikbare tijd. Ten tweede leverde de aanpak van de samenwerkingspartner de genie belangrijke inzichten op ter verbetering van de eigen planning en taakuitoefening. De genie werd, ten derde, procesmatig ontlast omdat Snijder gebruik kon maken van het eigen logistieke netwerk voor de opvoer en afvoer van het zware materiaal. Ten vierde spraken groepscommandanten en pelotonscommandanten van de oefenende genie-eenheid openlijk hun waardering uit over de tactisch-technische inzetbaarheid van de ondersteuners. Los van de capaciteitswinst en professionele impuls participeerden de tijdelijke gasten als volwaardige groepsleden in de collectieve militaire taken, zoals wachtlopen en alarmering. De oefening had aldus volgens de genie aangetoond dat het concept in de praktijk werkte (*operational proof of concept*). In 2022 is zodoende een vergelijkbare module daadwerkelijk ingezet, wederom in Roemenië, om de versterking van de oostelijke NAVO-flank, na de Russische inval in Oekraïne, te helpen ondersteunen.

Momenteel tracht de genie deze vorm van operationele steun, onder de noemer *sponsored reserves*, de experimenteerfase te laten ontstijgen. In een besluitvormingsfiche draagt men het schaalbaarheidsinitiatief als volgt uit: 'Het concept *sponsored reserves* omvat de gezamenlijke gereedstelling en inzet van personeel en materieel van een bedrijf voor militair operationele omstandigheden. De dienst wordt via het bedrijf afgeroepen, het bedrijf plant en betaalt

de reservist zoals bij andere opdrachtgevers, en de Landmacht roept de reservist onbezoldigd op in werkelijke dienst om de bevelsverhouding en de juridische aansprakelijkheden te borgen. Materieel wordt via het bedrijf ingehuurd. Hierbij is het noodzakelijk dat het bedrijf en de eenheid tijdens de gereedstelling hebben samengewerkt om in operationele omstandigheden geïntegreerd, veilig en effectief te kunnen samenwerken.'

Kort gezegd vormt het synergetische operationele effect dat ontstaat door het extern betrekken van een geïntegreerde module van mensen, middelen en manieren van werken de meerwaarde van het *sponsored reserves*-idee. In de praktijk loopt de genie echter aan tegen het feit dat de externe inhuur van grondverzetcapaciteit nog te veel is gebaseerd op ad-hocdeelcontracten, waarmee de benodigde personele en materiële capaciteit los van elkaar worden aanbesteed. Van structurele en interoperabele inbedding in het gereedstellingsproces van de landmacht is daardoor onvoldoende sprake, wat het schaalbaarheidsstreven negatief beïnvloedt. CLAS heeft dit probleem

FOTO: MCD, MAARTJE ROOS



Samenwerking tussen de genie en Snijder B.V. in Cincu, Roemenië

Bedrijfsvoeringsafdelingen van de krijgsmacht stellen dat het noodzakelijk is om binnen de geldende regelgeving tot werkbare oplossingen te komen

onderkend en het project opgeschaald naar een landmacht-pilot, wat moet aantonen dat 101 Geniebataljon grofweg dertig procent aan additionele capaciteit kan genereren met sponsored reserves.

Samenwerkingslessen

Ondanks de bewezen voordelen van deze samenwerkingsvorm komt de bredere verankering binnen de landmacht dus moeilijk van de grond. Twee organisatieaspecten die in Figuur 1 terug te zien zijn, spelen hierbij een hoofdrol. Om te beginnen bleek de nieuwe manier van werken onvoldoende aan te sluiten bij bestaande bedrijfsvoeringsprocessen, zoals inkoop en financiën. Zo werd het samenwerkings-experiment tijdens de bataljonsoefening gefinancierd met gealloceerde innovatiegelden en de afdeling inkoop kon onder de vlag van een 'pilotproject' Europese mededingingsregelgeving ontwijken en rechtstreeks met één voorkeurs-partner in zee gaan. Na de succesvolle afronding van het experiment waren deze uitzonderingsmaatregelen niet nogmaals toegestaan, maar werd voor het structureel inbedden van een groep van externe reservisten binnen de genieorganisatie juist het geldende bedrijfsvoerings-instrumentarium weer leidend.

Hierdoor ontstond spanning op twee in Figuur 1 genoemde controlemechanismen: behavior en social control. Tijdens het hele project heeft de

genie veel nadruk gelegd op het partnerselectieproces om de kans op succesvolle samenwerking op het tactisch-technische niveau zo groot mogelijk te maken (social control). De gelijkgestemdheid die hierdoor ontstond tussen de genie en Snijder, in combinatie met het aantrekkelijke aantal operators van dit bedrijf dat al daadwerkelijk reservist geworden was, maakte de gedeelde wens om de samenwerking te continueren erg groot. Daartegenover staan bedrijfsvoeringsafdelingen van de krijgsmacht zelf die de situatie meer zakelijk en juridisch benaderen. Voor hen is bestaande wet- en regelgeving bepalend en zij stellen dat het noodzakelijk is om binnen deze geldende kaders tot werkbare oplossingen te komen (behavior control). Tot op heden vertraagt deze interne discussie de doorontwikkeling van het schaalbare genieproject.

Door de ontstane interne strubbelingen openbaarde zich een tweede remmende kracht. Figuur 1 benadrukt dat het hebben van een sponsor in de top belangrijk is om samenwerkingsverbanden te laten slagen. Uit de schaalbare geniecasus blijkt dat de concrete vorm waarmee het operationele vermogen meer adaptief gemaakt kan worden primair door de genie zelf is bedacht. Hoewel het Commando Landstrijdkrachten op basis van beleidsvorming over de Adaptieve Krijgsmacht de visie uitdraagt dat een 'blik naar buiten', 'open karakter' en 'samenwerking' belangrijk zijn voor de toekomstbestendigheid, voert de organisatie geen actieve regie op de daadwerkelijke invulling van het transitieproces. Aan de ene kant heeft deze decentrale aanpak als voordeel dat meedenken en initiatief tonen wordt gestimuleerd en dat niet een *one-size-fits-all*-oplossing van boven wordt opgelegd. Aan de andere kant ontstaat het risico dat een gevoel van eigenaarschap zich onvoldoende ontwikkelt in de top van de organisatie. Bij tegenslagen en interne strubbelingen voelen de initiatiefnemers lager in de organisatie zich dan mogelijk onvoldoende gesteund. Precies deze kloof tussen top en projectteam lijkt op dit moment de belangrijkste reden voor het uitblijven van een interventie om de hiervoor besproken interne patstelling te doorbreken.



FOTO MCD, GERBEN VAN ES

De marechaussee op luchthaven Schiphol. Burgermedewerkers binnen het AADG-initiatief worden geplaatst bij de balies

Casus 2: schaalbare grensbewakingscapaciteit

In 2018 startte de marechaussee met het pilotproject Adaptief Aan De Grens (AADG). Grenstoezicht is een van de kerntaken van de marechaussee. Door de groei van de luchtvaartsector is het grenstoezicht steeds meer onder druk komen te staan. Waar in het verleden de zomerdrukke aan de grens zich grotendeels beperkte tot de maanden juli en augustus, duurt tegenwoordig de piekbelasting op lucht- en ferryhavens van april tot en met half oktober. Door medewerkers van brigades uit het hele land bijstand te laten verlenen op kritieke doorlaatposten probeert de marechaussee de immer uitdijende werkroosters te blijven bemensen. De lange duur van de piek maakte dat deze collegiale steun steeds structureler van aard werd. Het was dus niet een kwestie van één keer in het jaar bijspringen, maar week in week uit moesten zuster-brigades mensen afstaan aan reis-bottlenecks als Schiphol en Hoek van Holland. De steunende brigades begonnen steeds openlijker te protesteren omdat eigen taken

noodgedwongen bleven liggen, maar ook individuele medewerkers klaagden meer en meer vanwege het verstoord raken van de werk-privébalans.

Op zoek naar een oplossing voor het probleem onderkende de marechaussee twee belangrijke aanknopingspunten. Ten eerste is het zo dat de piekbelasting aan de grens grotendeels voorspelbaar is. Op basis van slots (de afgifte van havenrechten) kan de marechaussee vooraf een goede inschatting maken van de omvang van de passagiersstroom op een grensdoorlaatpost in een bepaalde periode. De extra capaciteit die nodig is om piekbelasting op te vangen, valt dus goed te berekenen en kan daarom in een duidelijke wervingsopdracht voor extra personeel worden vertaald. Ten tweede gaat de marechaussee uit van een onderscheid tussen eerstelijns- en tweedelijns grenstoezicht. Een grensbewaker in het eerstelijnsstoezicht voert een aantal basisveiligheidscontroles uit. Bij twijfel op een van deze controles stapt een

De medewerkers op de doorlaatposten waren positief over hun actieve betrokkenheid bij het selectie- en trainingsproces van de aspirant AADG'ers

tweedelijsbeambte in voor het uitvoeren van meer gedetailleerd en specifiek onderzoek. De tweedelijscontrole mag alleen door een bevoegd opsporingsambtenaar worden uitgevoerd. Met uitzondering van specialistische functies zijn alle officieren en onderofficieren van de marechaussee opgeleid tot opsporingsambtenaar. Voor de eerstelijnscontrole is deze status niet strikt vereist en, zo is de gedachte, ook niet-militairen zouden dus deze checks kunnen uitvoeren. De wet vormt ook geen belemmering voor dit idee, omdat deze in algemene termen spreekt van de ambtenaar van de marechaussee die belast is met de grenstoezichttaak. Het kenmerkende onderscheid tussen militair en niet-militair maakt de wet dus niet.

De combinatie van de twee inzichten mondde uit in het projectvoorstel een afgebakende groep burgers te werven die op piekmomenten de reguliere grensbewakers komen ondersteunen. De luchthavens Schiphol, Eindhoven en Rotterdam-Den Haag, de ferryterminals in Hoek van Holland en IJmuiden en de Eurostar-doorlaatposten op Centraal Station Amsterdam en Rotterdam zijn de reizigersknooppunten waarvoor de extra capaciteit benodigd is. Het Dienstencentrum Personeelslogistiek (DCPL) van de krijgsmacht bleek niet de ideale partij voor het uitvoeren van de wervingsopdracht. De arbeidsmarktfocus van het DCPL ligt primair bij schoolverlaters die van onderaf de krijgsmacht als militair instromen, terwijl de marechaussee

juist een gevarieerde groep burgers wilde binnenhalen. Tijdens een netwerkiniatief in het kader van het Adaptieve Krijgsmacht-programma kwam de marechaussee in contact met uitzendbedrijf Randstad. Na het uitwisselen van ideeën en gezien de operationele noodzaak besloot de marechaussee via een spoedprocedure in zee te gaan met Randstad om het AADG-initiatief in de praktijk te gaan testen. Afsproken werd dat Randstad het hele wervingstraject en de voorselectie van de kandidaten op zich zou nemen. De werkgeversrol voor de eerste opleidingsperiode van 5 weken, waarin de kandidaten theoretisch opgeleid zouden worden, kwam ook bij Randstad te liggen. Na het behalen van de theorie-examens en afgifte van een Verklaring van Geen Bezwaar (VGB) zouden de kandidaten aan een praktijkopleiding van ongeveer drie maanden beginnen. Dit zou tevens de start van hun aanstelling bij de marechaussee zijn. Na een succesvolle afronding van het praktijkdeel kreeg de AADG'er een arbeidscontract van minimaal acht uur per week op een van de doorlaatposten.⁷

De pilot stemde tot tevredenheid. Natuurlijk was het wennen voor het vaste personeel om burgers in de eerstelijns grenscontrole op te nemen, maar boven alles was de werkvloer blij met de afname van de werkdruk door de extra steun. Ook waren de medewerkers op de doorlaatposten positief over hun actieve betrokkenheid bij het selectie- en trainingsproces van de aspirant AADG'ers. Het bieden van inspraak in de keuze voor een bepaalde kandidaat heeft het draagvlak voor het AADG-initiatief onder het vaste personeel zeker doen toenemen.⁸ Toen later, na aanstelling van de geselecteerde AADG'ers, de onderlinge samenwerking op de werkvloer ook nog eens voorspoedig verliep, nam dat positieve gevoel alleen maar toe. Ondanks al deze positieve ervaringen heeft het AADG-initiatief nog geen vaste plaats binnen het organisatorische raamwerk van de marechaussee verworven. AADG is wel als pilotproject verlengd tot februari 2024.

Samenwerkingslessen

Uit het AADG-project zijn de volgende twee interessante lessen te trekken. Ten eerste toont

7 R. den Hartog, 'Extra burgerpersoneel voor eerstelijnscontroles', *KMarMagazine* (2019) (11).

8 H. de Boer, 'Grensbewakers eerstelijns vangen pieken op aan de balie', *KMarMagazine* (2018) (5).

het project nadrukkelijk de voordelen van het doelbewust inzetten van behavior control. De marechaussee beseft heel goed dat integratie van burgermedewerkers in het eerstelijns grenstoezicht voor een belangrijk deel zou afhangen van het draagvlak bij het personeel op de doorlaatposten. Door goed te luisteren naar de persoonlijke en professionele voorkeuren van deze grensbewakers kon enerzijds Randstad gericht functie-eisen en persoonskenmerken destilleren, waardoor bij de voorselectie een goede schifting in de groep van geïnteresseerde kandidaten kon worden aangebracht. Anderzijds voorkwam de daaropvolgende actieve betrokkenheid van grensbewakers bij het interne selectie- en trainingsprogramma van de aanstaande burgercollega's dat de werkvloer werd verrast door teleurstellende selectiekeuzes van het hogere management of AADG-stafleden. In principe werden alleen kandidaten aangenomen die zowel op persoonlijk als professioneel vlak de goedkeuring van het vaste personeel hadden gekregen. Tijdens de uitvoering van de werkzaamheden aan de grens vertaalde deze strategie zich heel snel in een collegiale en vakbekwame werkverhouding tussen de nieuwelingen en de vaste militaire bezetting.

Een tweede samenwerkingsles voert terug, net zoals eerder besproken bij de geniecasus, op het belang van social control. De samenwerking tussen Randstad en de marechaussee kwam redelijk spontaan tot stand doordat P&O-medewerkers van die laatste deelnamen aan een netwerkbijeenkomst. Vanuit maatschappelijke betrokkenheid was Randstad betrokken geraakt bij deze vrijwillige constellatie van organisaties. Door de toonaangevende rol die het bedrijf al jaren speelt op de arbeidsmarkt ziet het zichzelf als een geschikte partner om Defensie te adviseren over allerlei instroom-doorstroom-uitstroom gerelateerde vraagstukken. Het AADG-project sloot goed aan bij deze ambitie en een connectie met de marechaussee was dan ook snel gemaakt. Naar eigen zeggen zijn beide organisaties vol overtuiging in het AADG-initiatief gestapt en is een fijne samenwerking ontstaan. Randstad verdiepte zich nadrukkelijk in de wensen van de marechaussee in algemene zin en de HR-dynamiek van het grensproces in

het bijzonder om tot een gedegen wervingsstrategie en voorselectieproces te komen. Zoals eerder beschreven was mede hierdoor het AADG-pilotproject behoorlijk succesvol.

Na afronding van de pilot wilde de marechaussee de bestaande samenwerkingsrelatie graag voortzetten, maar Europese aanbestedingsregels staken daar een stokje voor. Nu de pilot was afgerond moest een formeel aanbestedingstraject gestart worden, waarop alle geïnteresseerde partijen moesten kunnen inschrijven. Hoewel Randstad een offerte uitbracht, werd uiteindelijk door de inkopers van Defensie de opdracht gegeven aan een andere dienstverlener. Deze nieuwe dienstverlener had niet dezelfde betrokkenheid als de voorganger en al snel ontstonden problemen. Een gebrek aan initiating behavior was het grootste probleem: de nieuwe dienstverlener deed onvoldoende moeite om inzicht te krijgen in het grenstoezichtproces en de wervingsbehoeften van de marechaussee die daarmee samenhangen. De voorgedragen kandidaten voldeden in veel gevallen niet, waardoor veel tijd en energie verloren ging in het oplossen van problemen. Adequate dossiervorming door de marechaussee over de gebrekkige dienstverlening heeft uiteindelijk geleid tot ontbinding van het contract. De vraag rijst hierdoor of de sociale connectiviteit die de marechaussee nodig acht voor succesvolle inter-organisatorische samenwerking op de werkvloer verenigbaar is met de veelal op kosten gebaseerde uitkomst van de geldende aanbestedingsregelgeving.

Casus 3: schaalbare instructiecapaciteit

Ongeveer vanaf 2017 zijn individuele commandanten binnen Defensie gaan experimenteren met het inhuren van civiele instructiecapaciteit om het probleem van oplopende opleidingstekorten aan te pakken. Alle defensieonderdelen (DO'n) kampten met zulke tekorten. Steeds vaker waren de DO'n genoodzaakt militair personeel van operationele functies te halen om instructie te geven aan militairen in opleiding. In het kielzog van deze groeiende vraag naar militaire instructiecapaciteit zijn tal van private dienstverleners ontstaan. Zulke dienstverleners verschillen in grootte en mate van professionali-



teit, maar ze bieden zonder uitzondering instructiecapaciteit aan die op detailniveau aan de wensen van Defensie kan voldoen. Het gaat namelijk om bedrijven met veel ex-militairen in de gelederen, die de krijgsmacht dus goed kennen en meestal ook uitgebreide operationele en zelfs uitzendervaring hebben.

De derde casus is de samenwerking tussen Defensie en een van de grootste verleners van specialistische instructiecapaciteit. Triangular Group, het bedrijf in kwestie, is sinds 2017 gestaag gegroeid, in zowel omvang als de samenwerkingsrol met Defensie. Het biedt een breed scala aan instructiemodules, zoals Algemene Militaire Opleiding (AMO), Combat Life Saver (CLS), Crowd & Riot Control (CRC) en diverse schietopleidingen. In tegenstelling tot de twee andere casussen is de inhuur van instructiecapaciteit duidelijk de pilotfase overstegen. Twee redenen liggen hieraan ten grondslag. In de eerste plaats zorgen opleidingsachterstanden al sinds enige tijd voor acute doorstroomproblemen. Aangezien Defensie zelf niet meer adequaat in de benodigde instructiebehoefte kan voorzien, is het inkopen van instructiecapaciteit een standaardoplossing geworden voor nijpende opleidingsproblemen. Het is aannemelijk dat door het grote tekort aan personeel, in combinatie met een grote behoefte aan opleidingscapaciteit, externe inhuur van instructeurs eerder toe- dan afneemt. In de tweede plaats kan Defensie in de opleidingscontext gebruik maken van het reguliere inkoopproces. Buitengewone pilotprocedures, die bij nieuwe dienstverleningsinitiatieven gebruikelijk zijn, zijn voor het civiel aanbesteden van opleidingscapaciteit niet nodig.

Samenwerkingslessen

Twee samenwerkingsaspecten vallen op als het gaat om het aantrekken van civiele instructiecapaciteit. Ten eerste komt ook in deze casus de spanning tussen social control en de andere vormen van control naar boven. Uit de interviewdata blijkt dat Defensie door middel van behavior en outcome control strikte regie wil voeren op de extern-ingevoerde instructiecapaciteit. Die mogelijkheid bestaat omdat het cruciale lesprogramma's betreft die bij voldoende capaciteit door eigen instructeurs verzorgd worden en dus

goed uitgewerkt zijn in leerdoelen en andere prestatienormen. Vanuit aanbestedingsperspectief uit dit zich in heel concrete gedrags- en output-maatstaven waaraan de dienstverlening van Triangular Group contractueel moet voldoen. Denk hierbij aan de vereiste kwalificaties van de instructeurs, aantallen instructeurs, werktijden van de instructeurs en duidelijk gespecificeerde inhoudelijke leerdoelen die moeten worden behaald.

Hoewel deze meetbare contractuele verplichtingen een bepaalde mate van duidelijkheid verschaffen, is het ook zo dat belangrijke maar minder concrete samenwerkingsfacetten onderbelicht blijven in het aanbestedingsproces. Op de werkvloer zijn het juist vaak deze minder goed kwantificeerbare zaken met een sociaal karakter die het verschil maken in de kwaliteit van de dienstverlening en samenwerking (social control). De instructeurs van Defensie hebben bijvoorbeeld een sterke voorkeur samen te kunnen werken met externe trainers die zonder klagen ook in het weekend, de nacht, of op afgelegen locaties hun steentje willen bijdragen, een bewezen staat van dienst hebben door eerdere steunverleningsopdrachten, en waarmee ze op persoonlijk vlak goed overweg kunnen. Een goede vraagarticulatie, door inhoudelijke afstemming tussen de inkoopafdeling van Defensie en het Defensieonderdeel dat de externe instructiecapaciteit heeft aangevraagd, kan veel van de complicaties ondervangen die nu geregeld in de uitvoering ontstaan door de onderwaardering van sociale aspecten in de aanbesteding.

De tweede samenwerkingsles heeft te maken met het uitgangspunt dat een sponsor nodig is in de top om zowel het belang van inter-organisatorische samenwerking uit te dragen als het daadwerkelijk managen van een samenwerkingsrelatie in goede banen te leiden. De derde casus brengt naar voren dat vernieuwende ambities van de Defensietop kunnen stuiten op onderhuidse sentimenten binnen de lagere echelons van de organisatie. Naast de bestuursstaf hebben de verschillende DO'n hun eigen bestuurslagen die veel vrijheid hebben gekregen in het vormgeven van het Adaptieve Krijgsmacht-gedachtegoed. Binnen de DO'n bevinden zich vervolgens

de eenheden die als zelfstandige 'klant' contact kunnen zoeken met civiele dienstverleners voor de inhuur van instructiecapaciteit. Als we inzoomen op de landmacht zijn onder andere de Koninklijke Militaire school (KMS), Defensie Gezondheidszorg Opleidings- en Trainingscentrum (DGOTC) en de Schiettrainingschool (STS) belangrijke afnemers van externe instructiecapaciteit.

Hoewel de top van Defensie en de DO'n het inkopen van private instructiecapaciteit ondersteunen, en verschillende ondercommandanten, zoals die van de hierboven genoemde eenheden, graag van deze capaciteit gebruik maken, bestaat er tegelijkertijd binnen de organisatie soms een inherente reserve of zelfs wreveld over de inzet van civiel-ingehuurde instructeurs. Hierbij wordt regelmatig verondersteld dat civiele dienstverleners personeel bij defensie wegtrekken om datzelfde

personeel vervolgens voor een meerprijs terug te verhuren. Deze kritiek is niet helemaal terecht omdat Defensie concrete regels heeft gesteld om deze aanzuigende werking te voorkomen. Zo moet een civiele instructeur meerdere jaren uit dienst zijn, voordat hij of zij binnen Defensie tewerkgesteld mag worden. Ook is het een gegeven dat een bepaald deel van het personeel na een aantal dienstjaren en in een bepaalde levensfase Defensie verlaat. Door te gaan werken bij een civiele dienstverlener, die werk verricht voor de krijgsmacht, gaat de militaire kennis en ervaring van deze personen in ieder geval niet totaal verloren. Ondanks dergelijke tegenargumenten laat de praktijk zien dat onderhuidse tegenkrachten de doorontwikkeling van inter-organisatorische samenwerking binnen het opleidings- en trainingsdomein belemmeren. Externe steunverleningen komen vaak laat en opdracht voor opdracht tot stand, terwijl de strategische relevantie van opleiden en trainen voor de krijgsmacht juist vraagt om een toekomstgerichte totaalvisie over de inhuur van externe instructiecapaciteit, zo is het idee.

Schiettraining voor een boardingteam. Binnen Defensie is onder andere de Schiettrainingschool een belangrijke afnemer van externe instructiecapaciteit



Discussie en conclusie

De drie casussen laten boven alles zien dat de krijgsmacht de flexibele schil-ambitie op tal van manieren probeert vorm te geven. De besproken initiatieven maken ook duidelijk dat de stap van experimenteren in pilotprojecten of ad hoc reageren op acute problemen naar solide integreren in de staande organisatie lastig blijkt te zetten. Noodzakelijke randvoorwaarden zijn in eerste aanzet aanwezig, zoals beleid, financiën, maatschappelijke betrokkenheid en intern ondernemerschap, maar toch stokt de doorontwikkeling. Twee aangrijpingspunten ter verbetering komen naar voren in de onderzochte casussen.

Om te beginnen lijkt het zuivere prijsmechanisme van de traditionele markttransactie een ontoereikende uitgangsvorm te zijn voor dienstverleningsovereenkomsten die nauw verweven zijn met de operationele gereedheid en inzet van de Nederlandse krijgsmacht. Dit soort dienstverlening vraagt om vertrouwelijke en

fijnmazige samenwerking met de afnemers binnen Defensie. Als op het uitvoerende niveau bijvoorbeeld genisten, grensbewakers, schietinstructeurs en leerlingen geen operationele 'klik' hebben met de civiele ondersteuners heeft dat rechtstreekse gevolgen voor de kwaliteit van de dienstverlening en daarmee dus voor de militaire taakoefening. Desalniettemin kan gewenste samenwerking met voorkeurspartners, waarbij die operationele klik zeker aanwezig is, momenteel niet goed worden uitgebouwd tot meerjarige strategische partnerschappen door strikte toepassing van Europese aanbestedingswetgeving. Een aanbeveling die dan ook uit dit onderzoek voortkomt, is te onderzoeken in hoeverre nationale veiligheidsoverwegingen het verplichte karakter van Europese inkoopregels kunnen verminderen, waardoor de krijgsmacht meer vrijheid krijgt in het aangaan en onderhouden van inter-organisatorische samenwerkingsrelaties die de operationele inzetbaarheid direct raken.

Voorts tonen de drie casussen aan dat de bestuurlijke top van de krijgsmacht de regie over de flexibiliseringsambitie meer naar zich toe zou moeten trekken. Wetende dat dit soort verandertrajecten meestal voor weerstand zorgt, maar vaak ook gepaard gaat met tegenslagen en onverwachte ontwikkelingen, maakt het belangrijk dat voor iedereen binnen de organisatie duidelijk is wie aan de touwtjes trekt. Nu ontbreekt deze duidelijkheid en leidt remmende veranderdynamiek tot interne verdeeldheid. De bestuurlijke top heeft weliswaar 'De Adaptieve Krijgsmacht' als beleidsprogramma geïnitieerd en uitgedragen, maar heeft daarna grotendeels de vrije hand gegeven aan de verschillende DO'n. Hoewel deze aanpak intern initiatief stimuleert, is de keerzijde dat allerlei ondercommandanten en functiedomeinen een eigen interpretatie kunnen gaan najagen. De huidige vertraging die daardoor optreedt, vraagt om een bestuurlijke top die het veranderinitiatief weer naar zich toe trekt door middel van gerichte aansturing. Het oprichten van een alliantie managementafdeling zou hierbij van pas kunnen komen, omdat een dergelijk specialistisch organisatieonderdeel de noodzakelijke bestuurlijke besluitvorming met inhoudelijk advies kan ondersteunen. ■

FOTO MCD GERBEN VAN ES

Simulaties en speelgoedsoldaatjes

Wargaming voor operationele en strategische inzichten in de Nederlandse krijgsmacht

Sybren Montessori*

Wargames worden al eeuwen gebruikt om operationele en strategische inzichten te genereren. Ook in de Nederlandse krijgsmacht wordt deze methode ingezet als analytisch en educatief hulpmiddel. Hoewel de merite van de methode erkend wordt, blijft nog veel potentieel onbenut. Dit artikel beschrijft wat wargaming exact inhoudt, waar en op welke manier er op dit moment gewargamed wordt en wat de Nederlandse krijgsmacht kan verbeteren in vergelijking met de inzet van wargaming bij andere krijgsmachten en organisaties.

Wargames worden al eeuwen in verschillende militaire culturen op verschillende manieren gebruikt. Hoewel er tot ver in de Oudheid voorbeelden te vinden zijn van bordspellen die strijd simuleren, zoals schaken of go, zijn er fundamentele verschillen in ontwerp en toepassing die wargames van dit soort recreatieve spellen onderscheiden.¹ Professionele wargames hebben als doel spelers via een spelomgeving te laten oefenen met reële situaties of om inzichten te genereren in vraagstukken in situaties die moeilijk na te bootsen zijn. In deze

zin lijken ze qua doelstelling veel op *serious games*, een bredere categorie van digitale educatieve spellen die ook buiten militaire omgevingen worden beoefend.² Onderzoek heeft uitgewezen dat serious games vele cognitieve en educatieve voordelen bieden. Zo geven ze gebruikers de mogelijkheid om ervaring op te doen in complexe situaties door deze te modelleren.³ Wargames onderscheiden zich van andere analytische modellen door elementen van een rollenspel te gebruiken. Zo wordt er een narratief gecreëerd door een bepaald scenario te schetsen als uitgangspunt. Ook krijgen spelers specifieke rollen toegewezen, zoals twee verschillende strijdende partijen of juist bemiddelende overheden. Deze elementen resulteren in een speels karakter en een soms wat hobbyistisch imago; ze vormen echter een cruciaal onderdeel van de effectiviteit van wargames.

De meer traditionele wargames zijn doorgaans visueel niet erg stimulerend. Desalniettemin toont onderzoek aan dat deelnemers, door narratieve elementen en rolverdelingen, de alternatieve realiteit die een spel presenteert tijdelijk en op een laag denkniveau accepteren.⁴ Deze emotionele verbinding met het spel wordt

* Sybren Montessori is masterstudent militaire geschiedenis aan de Universiteit van Amsterdam en voormalig stagiair bij de sectie Irregular Warfare van de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie. Veel dank gaat uit naar luitenant-kolonel Alexander Willemen en majoor Marnix Provoost voor de introductie in het onderwerp. Sommige informatie in dit artikel is verkregen uit formele en informele gesprekken met wargaming professionals. Waar toepasselijk wordt dit vermeld.

1 Martin van Creveld, *Wargames. From Gladiators to Gigabytes* (Cambridge, Cambridge University Press, 2013) 139-141.

2 Ute Ritterfeld, Michael Cody en Peter Vorderer, *Serious Games. Mechanisms and Effects* (New York, Routledge, 2009) 6.

3 Ibid., 67-80.

4 Peter Perla en Ed McGrady, 'Why wargaming works', *Naval War College Review* 64 (2011) (3) 111-130; M. Hafner en J. Jansz, 'The players' experience of immersion in persuasive games. A study of my life as a refugee and peacemaker', *International Journal of Serious Games* 5 (2018) (4) 63-80.



Professionele wargames laten spelers via een spelomgeving oefenen met reële situaties of vraagstukken in situaties die moeilijk na te bootsen zijn

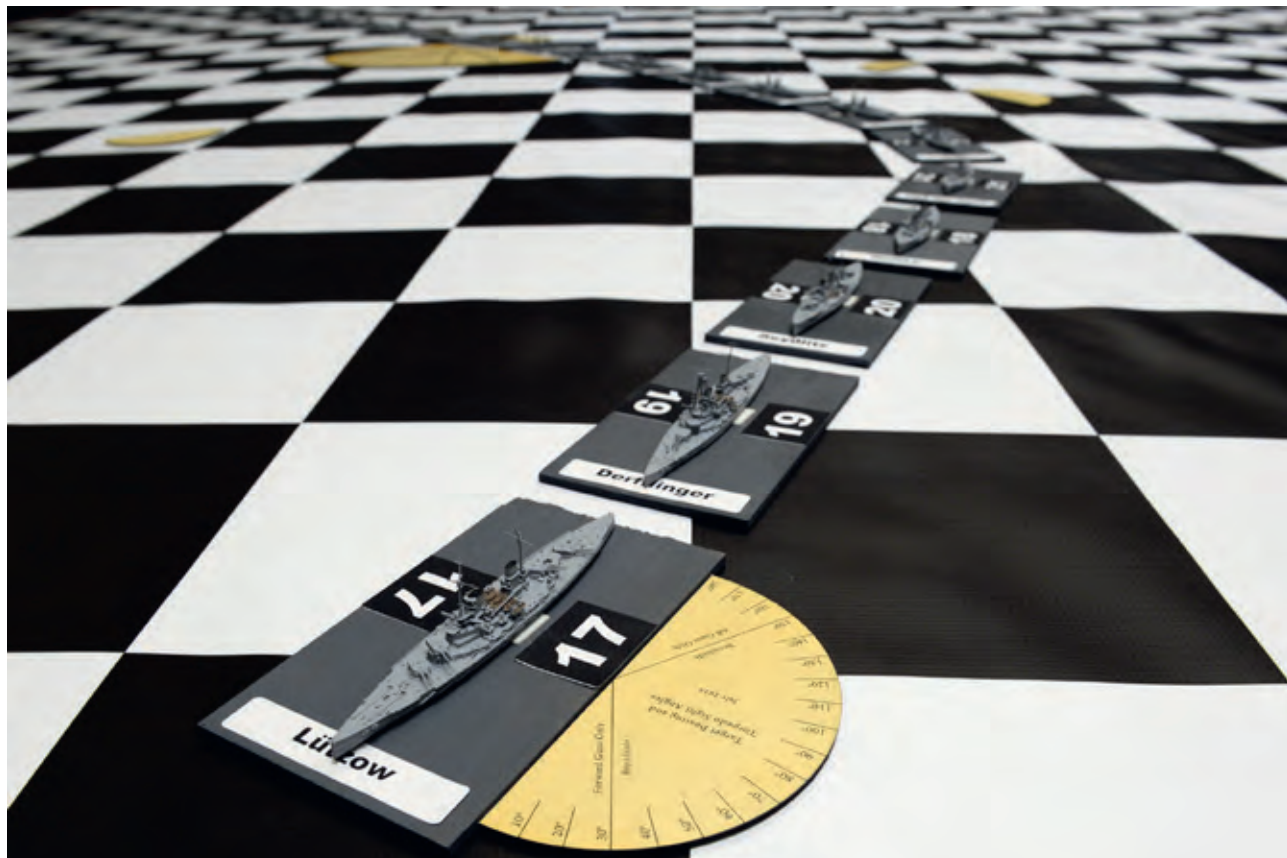
FOTO US AIR FORCE, JESSICA AVALLONE

ook wel immersie genoemd.⁵ Het immersieve vermogen van wargames geeft spelers de mogelijkheid creatief om te gaan met gestelde kaders en zich beter in te leven in een andere partij. Zo kennen veel wargames elementen van *red teaming*, processen waarbij een actieve ‘tegenpartij’ gecreëerd wordt om besluitvormingen en aannames kritisch te analyseren.⁶ Naast de analytische waarde voegt red teaming ook een competitief element toe aan een wargame.⁷ Vooral bij het gamen van kinetische of geopolitieke scenario’s moedigt het competitieve element in combinatie met het vrijblijvende karakter van wargames deelnemers aan om zo creatief mogelijk te zijn in het bereiken van hun opgegeven doelstelling. Een goede wargame combineert deze elementen met een model van een realistisch scenario, zoals een operatie of een geopolitiek conflict, waardoor de resultaten van een game toepasbaar zijn op de realiteit. Zo geven wargames spelers de mogelijkheid om op experimentele wijze theorieën te testen of te oefenen op alle niveaus

van optreden tegen een denkende en gemotiveerde tegenstander.

Ondanks deze voordelen kent de geschiedenis van de inzet van wargames een cyclisch karakter.⁸ Professioneel wargaming in krijgsmachten vierde hoogtij in periodes van groot-schalig interstatelijk conflict, zoals de Pruisische Oorlogen van de 19e eeuw en de twee Wereldoorlogen.⁹ Hoewel wargaming nergens helemaal

- 5 Staffan Björk en Jussi Holopainen, *Patterns in Game Design*. Game development series (Boston, Charles River Media, 2006) 205-207.
- 6 Catalin Chiriac, ‘Aspects regarding ‘red team’ and ‘red teaming’ (Boekarest, Carol I National Defence University Publishing House, 2019). (1) 14-18.
- 7 Ritterfeld e.a., *Serious games*, 68-69.
- 8 Omdat de geschiedenis van wargaming al uitvoerig behandeld is door anderen zal dat in dit artikel niet nogmaals gedaan worden. Voor de uitgebreide geschiedenis van wargaming zie bijvoorbeeld: John Curry (red.), *Peter Perla’s The Art of Wargaming. A Guide for Professionals and Hobbyists* (VK, History of Wargaming Project, 2011) en andere werken van The History of Wargaming Project, of *Wargames. From Gladiators to Gigabytes* van Martin van Creveld.
- 9 Peter Perla en John Curry, *The Art of Wargaming* (VK, History of Wargaming Project, 2011) 27-60.



Een wargame-ontwikkelaar heeft de keuze de realiteit zo gedetailleerd mogelijk na te bootsen of de realiteit juist te simplificeren ten behoeve van de speelbaarheid

van het toneel verdwenen is, zijn wargaming-initiatieven na periodes van intensief gebruik doorgaans weer ten dele afgebouwd, meestal met een afname van kennis van de methode als gevolg.¹⁰

In de Nederlandse krijgsmacht vindt wargaming tegenwoordig op structurele basis plaats tijdens de opleidingstrajecten van hoofdofficieren en opperofficieren, als vast onderdeel van het operationele planningsproces tijdens *course of action (COA) analysis* en als incidenteel leer-middel.¹¹ Wargaming wordt dus reeds toegepast op alle niveaus in de krijgsmacht. Er blijft echter nog veel potentieel onbenut. Met name op het gebied van doctrine en educatie is er weinig aandacht voor de methode. Daarnaast wordt bij

Defensie vooral het tactische en operationele niveau gegamed, terwijl wargaming ook op strategisch niveau een grote meerwaarde kan hebben. Dit artikel is een pleidooi voor een bredere toepassing en uitgebreidere kennis-ontwikkeling van wargaming bij Defensie om het potentieel van de methode op deze gebieden beter te benutten. Eerst zal de methode worden uitgelicht door de theoretische, spelmechanische en organisatorische kaders te beschrijven. Vervolgens zal de toepassing van wargaming in de Nederlandse krijgsmacht verder worden uiteengezet. Ten slotte zal aan de hand van toepassingen van wargaming bij andere militaire en civiele organisaties een aantal aanbevelingen worden gedaan voor een robuustere en effectievere integratie van wargaming bij Defensie.

De argumenten in dit artikel richten zich vooral op wargames op operationeel of strategisch

10 *The Defence Wargaming Handbook* (Swindon, The Development, Concepts and Doctrine Centre, 2017) 3.

11 Ivo de Nooijer en Diederik Stolk, persoonlijk interview, 23 september 2022.

niveau. Wargames waarin het tactisch niveau gesimuleerd wordt bestaan ook. Een modern voorbeeld hiervan is de game *Virtual Battlespace* van Bohemia Interactive, wat in presentatie meer weg heeft van recreatieve shooters zoals *Call of Duty* of *Battlefield*. Dergelijke games zijn ook een waardevolle oefenmethode, maar hebben vaak een ander ontwerp met minder analytische en experimentele elementen dan wargames die hogere niveaus simuleren. Ten behoeve van de bondigheid zal deze categorie in dit artikel daarom beperkt aan bod komen.

Van het tafelblad naar virtual reality

Wargames zijn simulaties van hypothetische of reële militaire scenario's. Deze worden in de vorm van een spel gegoten door via een model een abstractie te maken van de realiteit en spelers hiermee te laten interacteren via iteratieve besluit- of actierondes.¹² Over een exacte definitie bestaat geen consensus. Breed genomen zijn er wel twee verschillende benaderingen te onderscheiden bij het bedenken van wargames. Dit onderscheid ligt vooral in het ontwerp en de ambitie van bepaalde games in verhouding tot de realiteit. Omdat de realiteit te complex is om in haar geheel na te bootsen, moet een wargame-ontwikkelaar altijd keuzes maken welke aspecten in welke mate geabstraheerd of zelfs volledig genegeerd moeten worden op basis van relevantie tot het leerdoel. Hierbij bestaat de keuze om de realiteit zo gedetailleerd mogelijk te proberen na te bootsen, of de realiteit juist te simplificeren ten behoeve van de speelbaarheid. De mate van detail waarin een wargame de realiteit nabootst wordt ook wel fideliteit genoemd. Hoe hoger de fideliteit, hoe gedetailleerder de simulatie. De potentiële fideliteit van een wargame is deels gebonden aan het format. Veel games op het operationele en strategische niveau zijn nog altijd *tabletop*-wargames, waarbij de realiteit nagebootst wordt met spelregels, kaarten en spelstukken. Zo doet de opstelling van de eerste wargame die onderdeel werd van het operationele planningsproces bij een krijgsmacht, het Pruisische *Kriegsspiel* uit 1824, denken aan de speelgoed-soldaatjes van de 'recreatieve wargame' *Risk*.¹³

De opstelling van de eerste wargame in een operationeel planningsproces, het Pruisische *Kriegsspiel* uit 1824, doet denken aan de speelgoed-soldaatjes van de recreatieve wargame *Risk*

Vanwege de beperkingen van dit medium moeten er veel keuzes worden gemaakt om de game niet te laten verzanden in details over zaken als de actieradius van een voertuig of de nuances van het verplaatsen over specifieke soorten terrein. Dergelijke elementen worden dus versimpeld of bewust weggelaten. Hoewel *tabletop*-wargames nooit een volledig accurate voorstelling van de realiteit kunnen weergeven, zijn er genoeg voorbeelden van dit soort spellen die waardevolle operationele inzichten hebben gegenereerd.¹⁴ Het bekendste voorbeeld hiervan is de *Western Approaches Tactical Game* die de Britse marineofficier Gilbert Roberts met stafleden van de *Women's Naval Service* beoefende in de Tweede Wereldoorlog. Deze wargame was instrumenteel in het ontwikkelen van tactieken en middelen om Duitse onderzeeërs te verslaan en heeft zodoende belangrijke strategische effecten gehad op de verdediging van het Verenigd Koninkrijk.¹⁵

12 Philip Sabin, *Simulating War. Studying Conflict through Simulation Games* (Londen, Bloomsbury Publishing, 2014) 3-5.

13 Jorit Wintjes en Steffen Pielström, 'Pruisisches Kriegsspiel', *Militärgeschichtliche Zeitschrift* 78 (2019), 86-98.

14 Een uitgebreider overzicht van literatuur over succesvolle wargames samen met een paar voorbeelden is te vinden in: John Curry, 'Professional Wargaming. A Flawed but Useful Tool', *Simulation & Gaming* 51 (2020) (5) 615.

15 John Curry, 'The Utility of Narrative Matrix Games', *Naval War College Review* 73 (2020) (2) 42.

FOTO IMPERIAL WAR MUSEUMS



Een simpele opstelling van de game van de Britse Western Approaches Tactical Unit uit 1942, waarmee uiteindelijk een groot strategisch effect bereikt werd¹⁶

Tegenwoordig worden de speelgoedsoldaatjes en spelborden steeds vaker vervangen door 3D-modellen en softwareomgevingen. Door de rekenkracht van computers kunnen deze virtuele wargames veel van de tekortkomingen van tabletop-wargames ondervangen. Zo kunnen ze een veel gedetailleerdere weergave geven van logistieke mogelijkheden en beperkingen zonder het spel te vertragen omdat ze veel meer verschillende variabelen kunnen verwerken.

Command: Modern Operations van Slitherine Ltd is een voorbeeld van een dergelijke wargame. Deze game biedt de mogelijkheid om Multi-Domein Operaties te simuleren waarbij de inzetbare middelen zo accuraat mogelijke eigenschappen hebben, zoals kaliber, snelheid en interoperabiliteit. Het detailniveau van dergelijke simulaties

kan echter verraderlijk zijn. Zelfs de meest gedetailleerde simulatie blijft een abstractie, waarbij er actief keuzes gemaakt worden ten behoeve van de speelbaarheid. Bij fysieke games zijn de keuzes en abstracties die de spelontwikkelaar gemaakt heeft transparanter en overzichtelijker; bij virtuele wargames zitten deze verstopt in de software en zijn ze voor de gebruiker vrijwel volledig ontoegankelijk.¹⁷ Het risico bestaat dat een gebruiker alle resultaten van een dergelijke wargame als reëel gaat zien omdat hij door de presentatie blind gaat vertrouwen op de fideliteit. Naast het feit dat dit niet zonder meer klopt, is dit ook doorgaans niet het doel van wargames. Peter Perla, statisticus en auteur van een van de standaardwerken over wargaming, zegt daarover: 'Although mathematical models are essential for simulating the occurrence and outcome of game events, their numerical outputs are best regarded as inputs to the gaming process rather than as its results.'¹⁸

16 Ibid., 43.

17 Curry, 'Professional Wargaming', 626.

18 Perla, *The Art of Wargaming*, 22.

Zelfs complexe virtuele wargames zijn bedoeld om keuzes en mogelijke uitkomsten te analyseren, niet om een exacte voorspelling te doen van het verloop van een hypothetisch conflict. De hoge mate van fideliteit in combinatie met de lage mate van transparantie van virtuele wargames kan dus misleidend zijn. Om dit probleem te omzeilen zou de organisatie die de wargame gaat gebruiken actief betrokken kunnen worden bij de ontwikkeling ervan, zodat het proces inzichtelijk gemaakt kan worden. Dit zou er echter toe leiden dat het eindproduct toegespitst wordt op de ervaringen en eisen van een kleine groep eindgebruikers. Hiermee verankert men de vooringenomenheid die men wil uitdagen juist in het ontwerp van de wargame en doorbreekt men de immersie van de spelers.¹⁹ Een andere optie is individuele gebruikers te informeren over het ontwerp van de wargame. Door de complexiteit van virtuele wargames zouden beide methodes veel tijd en geld kosten. Daarnaast zou het ontwerpen en uitvoeren van wargames een veel complexere opleiding en een langer ontwikkelingstraject gaan vereisen, waardoor de toegang tot wargames zeer drempelig wordt.²⁰ Dit is problematisch omdat de kracht van de methode juist schuilt in laagdrempeligheid.

Hoe kleiner hoe fijner

Eenvoudigere wargames met een vlakke leercurve en transparante systemen hebben een lagere fideliteit dan complexere games. Dit maakt ze echter toegankelijker en flexibeler. Zo zijn ze niet alleen laagdrempelig om aan deel te nemen, maar ook om te ontwerpen; speelgoed-soldaatjes zijn immers makkelijker te maken dan 3D-modellen. Dit nodigt uit om eerder naar een wargame te grijpen om complexe fenomenen inzichtelijk te maken of ideeën te testen. Ten slotte speelt laagdrempeligheid in op twee essentiële onderdelen van een effectieve wargamingmethode: iteratie en experimentatie.

De hoogtechnologische benadering kan de indruk wekken dat wargames als een soort glazen bol kunnen functioneren om de toekomst te voorspellen of het verleden na te bootsen.

Ontwikkelaars zullen waarschijnlijk echter nooit over genoeg informatie of de juiste balans tussen complexiteit en speelbaarheid beschikken om hun simulaties naar deze niveaus te tillen.

Wargames zijn juist een zandbak waarin met eenvoudige middelen herhaaldelijk hypothesen getest kunnen worden. Door te experimenteren met kleine variaties in het ontwerp en keuzes binnen de game kan een breder inzicht gecreëerd worden in de uitwerking van operationele of strategische concepten.²¹ Daarnaast is iteratie van essentieel belang.²² De beperkingen van wargames kunnen grote onzekerheden met zich meebrengen bij de eindgebruiker als het niet duidelijk is hoe de resultaten van de wargame in verhouding staan met de realiteit.²³ Hierbij is vooral de mate van externe validiteit voor eindgebruikers belangrijk. Dit beantwoordt namelijk de vraag: hoe toepasbaar zijn de resultaten op reële scenario's?²⁴ De externe validiteit van een wargame wordt bepaald door de keuzes in de modellen in combinatie met de interne validiteit, ofwel de mate waarin de causale verbanden die aangetroffen worden binnen de wargame reëel of toevallig zijn. Door een wargame meerdere malen te herhalen met eventuele kleine aanpassingen kunnen de resultaten met de hoogste interne validiteit gesignaleerd worden.²⁵ Dit zijn vervolgens de aspecten die in ieder geval nadere analyse waard zijn. Door een wargame eenvoudig te houden is deze makkelijk te herhalen en kan zodoende betrouwbaardere resultaten genereren.

19 Van Creveld, *From Gladiators to Gigabytes*, 255; Curry, 'Professional Wargaming', 616.

20 Sabin, *Simulating War*, 19-31.

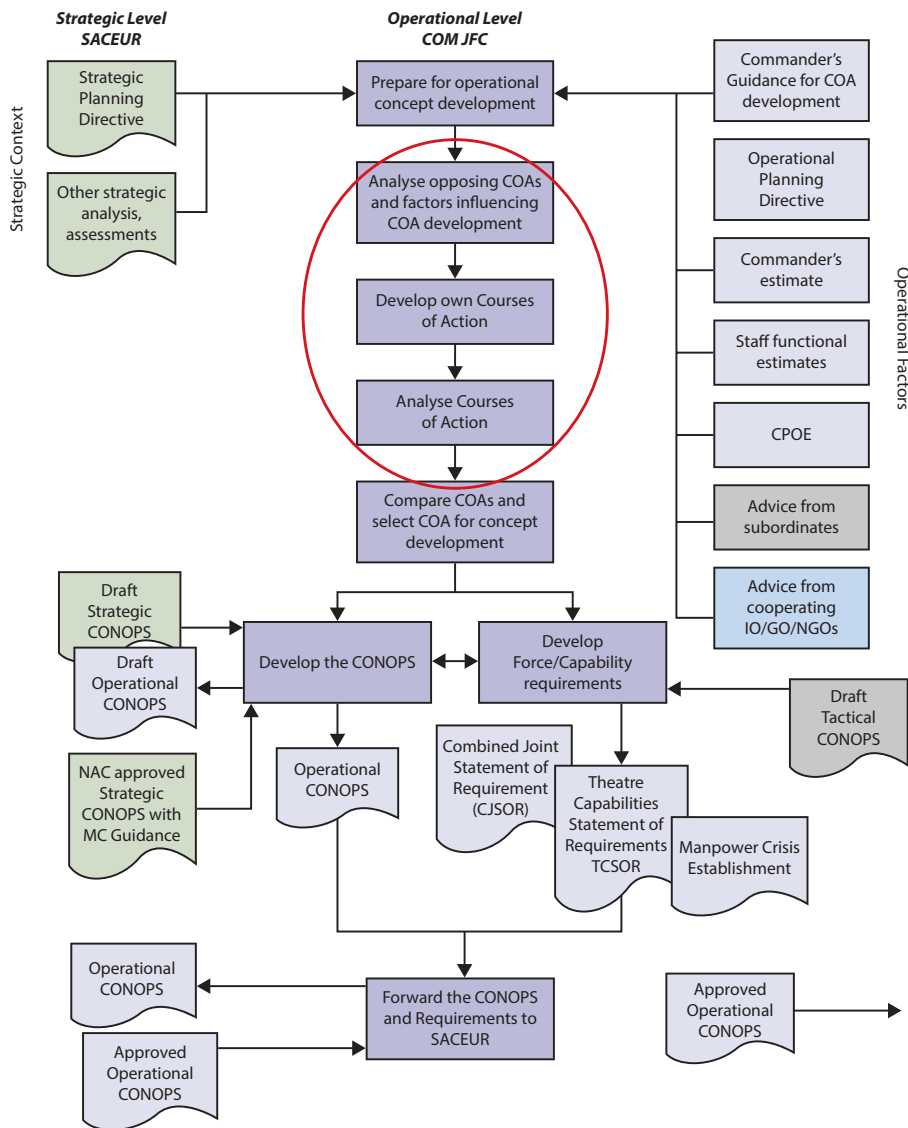
21 *Ibid.*, 47-57.

22 Per-Idar Evensen e.a., 'Wargaming Evolved. Methodology and Best Practices for Simulation-supported Wargaming' (Oslo, Forsvaret Hogskole, 2019) 11-12.

23 Sabin, *Simulating War*, 13.

24 *Ibid.*, 130-131.

25 Benjamin Schechter, Jacquelyn Schneider en Rachael Shaffer, 'Wargaming as a Methodology. The International Crisis Wargame and Experimental Wargaming', *Simulation & Gaming* 52 (2021) (4), 515.



Figuur 1 Overzicht van het NATO operational CONOPS-proces: de rode markering omvat de fases met wargaming²⁷

Wargaming binnen operationele planning

Professioneel wargaming vindt zijn oorsprong in het Kriegsspiel van de Pruisen en is sindsdien steevast onderdeel van het militaire plannings-

proces. Zo zijn wargames bij de NAVO een structureel onderdeel in de COA development op operationeel niveau, zoals vastgelegd in het *Comprehensive Operational Planning Directive (COPD)*. Bij het opzetten van een *Operational Concept of Operations (CONOPS)*, ofwel de operationele plannen die de doelstellingen in de strategische CONOPS zo efficiënt mogelijk dienen te behalen, wordt wargaming gebruikt als analytische tool voor individuele COA's.²⁶

26 'Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive (Brussel, Supreme Headquarters Allied Powers Europe, 2010) 4-51.

27 Ibid., 4-52.

Binnen dit proces wordt er verschillende keren gegamed. Zo worden wargames toegepast bij het selecteren van mogelijke eigen COA's, het bepalen van mogelijke vijandelijke COA's en het nader analyseren van de door de commandant geselecteerde definitieve COA's. Naast de mogelijkheid om COA's te evalueren op doelmatigheid en effectiviteit tegen een denkende tegenstander, schrijft de doctrine een groot voordeel toe aan de mogelijkheid om deelnemers het plan en de omgeving te laten visualiseren en ze te trainen om beter te kunnen reageren op onverwachte gebeurtenissen.²⁸ Er wordt dus ook red teaming en iteratie toegepast in combinatie met de expertise van de betrokken staf om de interne validatie van de wargames te waarborgen. Dit zijn vrij traditionele games die verlopen in spelrondes en geleid worden door een scheidsrechter met eventueel digitale simulaties ter ondersteuning.²⁹

In de Nederlandse krijgsmacht is wargaming ook in deze hoedanigheid in het planningsproces geïntegreerd. Doctrinair gezien is wargaming in Nederland echter weinig onderlegd. Zo wordt het, naast het COPD, enkel vrij terloops genoemd in de publicaties voor landoptreden en commandovoering als mogelijk analytisch middel.³⁰ Defensie heeft wargaming als concept en methode op dit moment niet officieel doctrinair vastgelegd. Hoewel Defensie in de planning in principe het COPD aanhoudt, is het imago van wargaming volgens experts Diederik Stolk en Ivo de Nooijer in de praktijk voornamelijk hoogdrempelig en vrijblijvend. Ook wanneer het wel wordt toegepast hebben planners vaak niet genoeg grip op de onderliggende methode van wargaming om het maximale effect eruit te halen.³¹ Voorlichting is daarom ook een essentiële eigenschap van een goede wargamingmethode. Deelnemers aan een wargame genoeg tijd en middelen geven om zich goed in te lezen in wat er van hen verwacht wordt kan al een groot verschil maken. Doctrinaire ondersteuning zou hierbij de basis moeten vormen. Sommige partnerlanden besteden op deze manier meer aandacht aan de kadering en uitvoering van wargaming. De doctrinaire publicatie van het Britse ministerie van Defensie over wargaming onderschrijft bijvoorbeeld in de inleiding de

methodische tekortkomingen die Stolk en de Nooijer beschrijven. Zo stelt de Vice Chief of the Defence Staff in de introductie: 'I wish to reinvigorate wargaming in Defence to restore it as part of our DNA. Historically the UK military was accomplished at wargaming but this culture has largely been lost. Where it exists, it is ad hoc and uncoordinated, with demand outstripping existing expertise. We must seek to regenerate this culture and the associated skills among our people – military and civilian alike – at all levels and in all areas of our business.'³²

Opmerkelijk is dat de Britse doctrinepublicatie niet enkel een handleiding voor het opzetten van wargames is, maar juist dient om bewustwording over de methode, fundamentele concepten en voordelen van wargaming te bevorderen.³³ Zo beschrijft zij twee brede categorieën wargames: *discovery* wargames om vraagstukken op alle strategische niveaus uit te diepen en *learning* wargames die getypeerd worden als een 'fitness programme for thinking' voordat er ingegaan wordt op specifieke formats.³⁴ Het document biedt ook praktische informatie. Zo bevat het twee hoofdstukken over het proces van het opzetten van een wargame en een overzicht van verschillende varianten en middelen. De rest van het document is vooral bedoeld om de bewustwording van het personeel over de context en het analytische proces te vergroten door casestudies en een uitgebreide conceptuele introductie. Met een dergelijk document kan de relevante voorkennis over

28 Ibid., 4-53 en 4-59.

29 Ibid., 4-60.

30 *Joint Doctrinepublicatie 5, Commandovoering* (Den Haag, ministerie van Defensie, 2012); *Militaire doctrine voor het landoptreden* (Den Haag, ministerie van Defensie, 2014).

31 De Nooijer en Stolk, interview; Diederik Stolk en Ivo de Nooijer zijn wargame designers en facilitators die regelmatig betrokken zijn bij wargames en andere vormen van gaming voor krijgsmachten en andere organisaties. Zo zijn ze beide betrokken bij de professionele wargaming platforms ConnectionsNL en Saganet en is Stolk medeoprichter van het gamingfacilitatorsbedrijf Goldsworthy, Stolk and Associates.

32 *Defence Wargaming Handbook*, iii.

33 Ibid., V; Als zusterpublicatie heeft het Development, Concepts and Doctrine Centre tevens een specifiek handboek uitgebracht over red teaming, wat de brede doctrinaire onderbouwing van hun analytische methodes aantoont: *Red Teaming Handbook* (Swindon, The Development, Concepts and Doctrine Centre, 2021).

34 *Defence Wargaming Handbook*, 5-6.

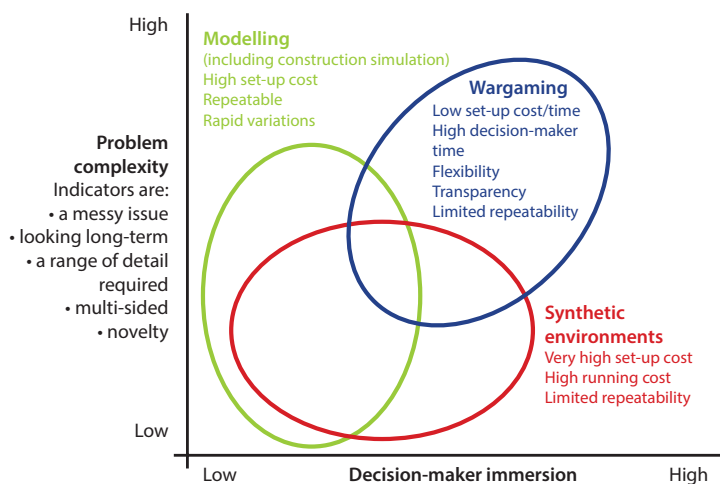
wargaming op een gemakkelijke manier verspreid worden onder het relevante personeel wanneer bijvoorbeeld het proces van het COPD doorlopen moet worden.

Volgens Stolk en De Nooijer blijft het bij de Britten niet bij deze doctrinaire basis. Zo draaien ze ook hybride oefeningen, die een wargame combineren met fysieke oefeningen in het veld en beschikken ze over een ruimte waar beleidsmakers ad-hocvraagstukken kunnen gamen.³⁶ Deze toepassingen zijn een goed voorbeeld van de potentie van wargaming, mits er op institutioneel niveau een goed begrip van de methode is. Het kan een centrale rol spelen in operationele planning met een lange aanloop en uitgebreid ontwerp, of juist een spontane en eenvoudige manier zijn om een gedachtegang uit te diepen.

Strategische wargames en centralisatie

In de Amerikaanse krijgsmacht is wargaming al langere tijd wat meer geïnstitutionaliseerd en gedepartementaliseerd. Zo hebben het United States Army War College en de Naval Postgraduate School beide een eigen wargaming-afdeling en heeft de Naval Postgraduate School ook een hoogtechnologisch wargaming-centrum.³⁷ Dit centrum is opgezet om alles wat met wargaming, simulatie en modelleren te maken heeft te faciliteren. In het VK is er sinds kort een soortgelijke instelling, namelijk het Defence Wargaming Centre van het Defence Science and Technology Laboratory.³⁸ Het centraliseren van wargamingkennis en -midelen heeft blijkbaar veel voordelen. Ook de Amerikaanse wargamingdoctrine onderkent problemen met een gebrek aan kennis van de methode. De Amerikanen proberen deze problemen te voorkomen door wargaming tot een vaste taakstelling te maken.³⁹ Daarnaast heeft een vaste instelling het potentieel om het cyclische karakter van de inzet van wargaming te doorbreken. Bij het ontwerpen van een wargame zijn er doorgaans vijf organisatorische rollen: de *game sponsor*, de *game director*, het *wargaming team*, de *game controller* en de spelers.⁴⁰ Met name de rol van een game sponsor kan een grote impact hebben op het behoud van expertise. De sponsor vraagt de wargame aan en bepaalt wat de doelen en/of vraagstukken zijn waar een wargame inzicht in moet verschaffen. Bij Defensie is dit bijvoorbeeld de commandant die zijn COA's gaat analyseren volgens het COPD, of een docent op de KMA. Om een wargame relevante resultaten te laten genereren is een sponsor altijd nodig vanwege de kadering van de doeleinden van de game. Deze constructie kent echter ook nadelen, want het resulteert vaak – om een term van een verwante categorie recreatieve spellen te gebruiken – in *one-shot games*.

Binnen het genre van recreatieve bordrollenspellen is een one-shot een scenario dat in één of enkele sessies uit te spelen is, in tegenstelling tot de langdurige structuur van de standaardspellen die weken, maanden of jaren doorgespeeld kunnen worden. Hoewel interne en externe



Figuur 2 Dit model laat duidelijk zien waar in het Verenigd Koninkrijk waarde aan gehecht wordt bij het toepassen van wargaming: laagdrempeligheid en aanpasbaarheid³⁵

35 Ibid., 6.

36 De Nooijer en Stolk, interview.

37 Wargaming, US Naval War College; Center for Strategic Leadership, Department of Strategic Wargaming, The United States Army War College.

38 Ross Davies, 'Game on. Inside Dstl's Defence Wargaming Centre', *Army Technology*, 18 maart 2020.

39 'How to Master Wargaming. Commander and Staff Guide to Improving COA Analysis' (Fort Leavenworth, Center for Army Lessons Learned, 2020) 5-6.

40 *Defence Wargaming Handbook*, 29-34.

validiteit bij recreatieve spellen geen rol speelt, heeft de insteek van one-shot spellen uit recreatieve games veel overeenkomsten met de wargamingvariant. Ze vinden plaats binnen een korte tijd, zijn eenvoudig op te zetten, vereisen beperkte voorbereiding en voorkennis van de deelnemers, hebben een beperkt scenario en zijn bedoeld voor eenmalig gebruik. Dit is een logische benadering in het kader van het COPD, waarbij wargaming maar één stap is in een uitgebreid proces. De nauwe doelstelling van deze games betekent echter ook een nadeel wanneer dit overwegend de enige vorm van professioneel wargaming is waar militair personeel mee in contact komt. De uitvoering is namelijk mede afhankelijk van de kennis van het deelnemend personeel en de prioriteiten van de sponsor. Beiden zullen waarschijnlijk slechts incidenteel contact hebben gehad met wargaming tijdens hun opleiding of een oefening. Daarnaast bestaat het risico dat wargaming binnen een COA-analyse een protocollair karakter krijgt en een doel op zich wordt, waarbij het belangrijker is dat er gegamed wordt dan dat dit ook daadwerkelijk robuuste resultaten genereert.

Daarnaast laten one-shot games veel potentie van de methode liggen. Het gamen van strategische vraagstukken vraagt bijvoorbeeld om een meer experimentele benadering. Op strategisch niveau zijn er veel meer verschillende begin- en eindstadia mogelijk, waardoor het lastiger is om externe validiteit te bepalen. Vaak beginnen deze casussen ook over te lopen van het militaire naar het politieke domein, wat de mogelijke handelingen en eindresultaten nogmaals vergroot. Zodoende is op dit niveau iteratie en variatie van groot belang. Door een bepaalde casus vele malen en met kleine aanpassingen te herhalen kan een robuustere analyse gemaakt worden van welke resultaten het meest constant zijn en daarom waarschijnlijk een hogere mate van externe validiteit hebben. Een goed voorbeeld hiervan zijn de militair-strategische wargames van de Amerikaanse denktank RAND Corporation waarin de verdediging van de Baltische staten werd gegamed. De ontwerpers hebben de game een jaar lang gespeeld met civiele en militaire deelnemers uit de VS en NAVO-

Het evaluatierapport stelde dat een Russisch leger binnen 60 uur Tallinn en Riga zou kunnen bereiken

stafleden. Het evaluatierapport stelde dat een Russisch leger binnen 60 uur de hoofdsteden Tallinn en Riga zou kunnen bereiken.⁴¹ Deze inzichten leverden een belangrijke bijdrage aan de discussie rondom de verdediging van de oostflank en de *deterrence*-concepten van de NAVO in het algemeen.⁴² Een ander voorbeeld zijn de games voor nucleaire strategie die tijdens de Koude Oorlog in de Verenigde Staten zijn gespeeld. De meest uitgebreide game was *Proud Prophet* uit 1983. Hierbij werden de Amerikaanse minister van Defensie en de voorzitter van de Joint Chiefs of Staff betrokken om in het geheim de uitwerking van alle Amerikaanse nucleaire strategieën te gamen.⁴³ Hoewel deze game vanwege de betrokkenheid van specifiek hooggeplaatst personeel minder vaak is gespeeld dan de voornoemde game, laat deze casus nog een mogelijke kracht van wargaming op politiek/militair-strategisch niveau zien: er deden namelijk in totaal 200 spelers mee vanuit verschillende overheidsinstanties.⁴⁴ Een wargame op deze massale schaal is uiteraard zeer uitzonderlijk en zou alleen toepasbaar zijn op de meest prangende vraagstukken. Wat wel op kleinere schaal voordelen biedt, is de gelegenheid om deelnemers met verschillende

41 David Shlapak en Michael Johnson, *Reinforcing Deterrence on NATO's Eastern Flank. Wargaming the Defense of the Baltics* (Santa Monica, RAND Corporation, 2016).

42 Zo hebben journalisten en Europarlementariërs de implicaties van het rapport meerdere malen voorgelegd aan secretaris-generaal van de NAVO Jens Stoltenberg, onder meer tijdens een persconferentie met minister-president Mark Rutte, en wordt het rapport in vele artikelen en opiniestukken rondom *deterrence* in de Baltische staten aangehaald. Zie: 'Joint press conference with NATO Secretary General Jens Stoltenberg and the Prime Minister of the Netherlands, Mark Rutte' (Brussel, NAVO, 9 juni 2016). 'Deterrence and Defense in the Baltic Region' (CSBA, 2 juni 2022) 5; Eva Hagström Frisell e.a., 'Western Military Capability in Northern Europe 2020: Part I Collective Defence', (Zweden, Totalförsvarets Forskningsinstitut, 2021) 34.

43 Paul Bracken, *The Second Nuclear Age. Strategy, Danger, and the New Power Politics* (1st ed.) (New York, Henry Holt and Co. 2012), 50.

44 National Defense University, *PROUD PROPHET-83 AFTER ACTION REPORT* (Fort Lesley, 1983).



De eenvoudige opstelling van de wargame van RAND Corporation voor het gamen van de verdediging van de Baltische staten⁴⁵

expertise in een ruimte te zetten en met elkaar te laten interacteren over strategie en beleid. Naast de mogelijkheid om in contact te komen met collega's uit andere onderdelen van de overheid, komt bredere expertise onder de deelnemers ook de interne validiteit en zodoende de resultaten van de wargame ten goede.

Ook op operationeel niveau werken wargames beter wanneer ze herhaaldelijk gespeeld worden om een robuustere externe validiteit te waarborgen, maar dergelijke langdurige experimentele wargames sluiten niet aan bij het proces van het COPD. Hierdoor is minder snel een sponsor aanwezig om meer abstracte vraagstukken te gamen die minder goed bij het one-shot format

passen. Centralisatie van wargamingactiviteiten in een specifieke instelling als een wargaming center kan hier een oplossing voor bieden omdat eventuele sponsors niet zelf verantwoordelijk hoeven te zijn voor het opzetten en spelen van de game. Daarnaast kunnen deze centra vast personeel vraagstukken laten gamen, zoals bij de RAND Corporation gebeurt. Ten slotte kunnen ze ook wargames van andere afdelingen faciliteren en personeel opleiden, wat bijvoorbeeld plaatsvindt bij de Britse en Amerikaanse wargaming centers. Zo kunnen langdurige games toegepast worden voor dieper inzicht en kunnen kennis en inzichten bij hetzelfde personeel blijven.

Centralisatie lijkt dus een ideale oplossing om ervoor te zorgen dat ook meer experimentele wargames een plaats krijgen binnen een krijgsmacht. Maar hier kleven ook risico's aan.

45 Shlapak en Johnson, *Reinforcing Deterrence on NATO's Eastern Flank*, 12.

Zo conflicteert de centralisering van wargaming, wellicht wat paradoxaal, met een van de kernwaarden van de methode: laagdrempeligheid. Wargaming is een leermiddel dat het beste werkt als alle deelnemers er kennis van en toegang toe hebben. Door van wargaming een hoogtechnologische en externe capaciteit te maken wordt de methode juist ondoorzichtiger en onbereikbaar. De verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van de juiste kennis en goede uitvoering komt dan bij specialistisch personeel te liggen, terwijl het juist belangrijk is dat de uiteindelijke deelnemers ermee vertrouwd zijn. Om dit te bewerkstelligen is het beter om wargaming aan te bieden als onderdeel van het curriculum voor lagere officieren op de KMA en het KIM. Als geïnteresseerde cadetten zich op deze manier kunnen verdiepen zullen zij de kennis van de methode organisch door de hele organisatie verspreiden. Dit vergroot zowel de mogelijkheden om wargaming in de opleiding toe te passen voor educatieve doeleinden als de vaardigheid van officieren wanneer ze later in hun carrière, binnen of buiten Defensie, weer met de methode in aanraking komen. Zo beaamt ook De Nooijer dat het voordelig is om militair personeel op een laagdrempelige manier in hun opleiding kennis te laten maken met wargaming: ‘In feite is (wargaming) een integraal deel van oefenen en dat doet Defensie om allerlei goede redenen altijd. Dus ik zou vooral willen pleiten: maak ook dit oefenen onderdeel van hoe je aankijkt tegen je rol en je ontwikkeling.’⁴⁶

Ten slotte bevindt de echte expertise zich in Nederland met name in externe civiele netwerken.⁴⁷ Hoewel reeds veel samenwerking met deze netwerken bestaat, valt er nog veel van te leren. Zo kunnen deze bestaande netwerken gebruikt worden om het leerproces van eventuele nieuwe interne wargaminginitiatieven aanzienlijk te versnellen.

Wargaming voor een veranderende toekomst

Wargaming kan juist op dit moment een groot verschil maken voor de kennisontwikkeling in

de Nederlandse krijgsmacht. De oorlog in Oekraïne heeft een verandering in de strategische en operationele paradigma's van vele West-Europese landen teweeggebracht. Er is hernieuwde aandacht voor de rol van hoog- en laagintensiteitsconflict in operationele concepten en verschillende Europese landen investeren aanzienlijk in hun krijgsmacht. Wargaming, zoals in dit artikel beschreven, is een bewezen methode om relevante inzichten te kunnen genereren voor dit soort vraagstukken en personeel op te leiden om te opereren in een veranderende en complexe geopolitieke omgeving. Naast het aanleren van nieuwe concepten kunnen wargames officieren laten oefenen met middelen die nog niet eens ter beschikking zijn, duiding geven over hoe operationele doctrines en potentiële *capabilities* zich staande houden tegen een denkende tegenstander, een bijdrage leveren aan strategisch inzicht en duiding geven aan uitdagingen in verschillende toekomstige theaters. Ten slotte zijn de veranderingen die met deze ontwikkelingen gepaard gaan zijn niet enkel een kwestie van geld en planning. Ze vereisen een visie op strategische doeleinden, regulier en irregulier optreden en de vereiste *capabilities* en de rol van een krijgsmacht van een klein land in tijden van grote geopolitieke veranderingen. Dat de besluitvorming rondom deze ontwikkelingen nog een slag moet maken is evident, zo blijkt uit de kritiek vanuit wetenschappelijke kringen op de Defensienota *Sterker Nederland, veiliger Europa. Investeren in een krachtige NAVO en EU van 2022*.⁴⁸

⁴⁶ De Nooijer en Stolk, interview.

⁴⁷ Voorbeelden van civiele kenniscentra in Nederland zijn ConnectionsNL, Saganet en Fight Club Nederland. Dit zijn organisaties van zowel recreatieve als professionele wargamespelers en -ontwikkelaars. Personeel van deze instellingen is regelmatig betrokken bij wargames van verschillende professionele instellingen.

⁴⁸ Kritiek op de 'richtingloosheid' van de *Defensienota* kwam onder meer van hoogleraar Irreguliere Oorlogvoering Martijn Kitzen, militair historicus Christ Klep, senior research fellow bij het Clingendael instituut Dick Zandee, hoogleraar geschiedenis en strategisch deskundige Isabelle Duyvensteyn en universitair hoofddocent internationale betrekkingen Niels van Willigen. Zie: 'De 5 lessen die de krijgsmacht kan leren uit de oorlog in Oekraïne', NRC.nl, 12 september 2012. 'Defensienota 2022-sterker Nederland, veiliger Europa met wetenschappers', Tweede Kamer der Staten Generaal, 7 september 2022; zie ook het artikel van Isabelle Duyvensteyn en anderen over het onderwerp in de *Militaire Spectator*: 'Wetenschapstoets Defensienota 'Sterker Nederland, veiliger Europa'. Het doel heiligt de middelen? Of andersom?', *Militaire Spectator* 191 (2022) (12) 616-629.



De effectiviteit van wargaming staat of valt bij de benadering van de games zelf en de analyse die daarop volgt

FOTO US ARMY, THOMAS MORT

Hoewel wargaming op zichzelf geen middel is om strategisch beleid te genereren, kan het ook op dit front waardevolle inzichten opleveren door interdepartementaal experts over het hele DIMEFIL-spectrum samen te brengen en kennis met elkaar uit te laten wisselen.⁴⁹ Een gebied waarop ook volgens Stolk en De Nooijer nog veel winst te behalen is.⁵⁰

Slotopmerkingen

In de Nederlandse krijgsmacht wordt er al veel gewargamed op verschillende niveaus en wordt de merite van de methode wel degelijk ingezien. De effectiviteit van wargaming staat of valt echter bij de benadering van de games zelf en de analyse die daarop volgt. Een robuust begrip van

de werking van de methode is daarbij cruciaal. Op dit moment is deze expertise echter nog te weinig geïnternaliseerd en gestructureerd. Met de bestaande kennis bij verschillende civiele netwerken, overheidsinstanties en bevriende krijgsmachten hoeft het wiel niet opnieuw uitgevonden te worden om meer uit wargaming te halen; het moet alleen worden herontdekt. Door wargaming als een vast onderdeel aan te bieden in het curriculum voor militair personeel, institutioneel in te bedden en doctrinair te ondersteunen heeft Defensie potentieel een zeer krachtig middel in handen om inzichten te genereren in de vraagstukken en het optreden van de toekomst. Uiteindelijk zal de kennis van de methode op deze manier meegenomen worden tot ver binnen en buiten de defensieorganisatie, wat ook de effectiviteit van wargaming op andere niveaus binnen de overheid ten goede komt. Van Creveld zegt immers over wargames: ‘To the extent that they allow and force players to strategize, [...] they are not merely the best form of training but the only available one.’⁵¹ ■

49 Een sterk pleidooi voor interdepartementaal wargamen is te vinden in: Sebastian Bae (red.), *Forging Wargamers. A Framework for Wargaming Education* (Quantico, Marine Corps University Press, 2022) 215-231.

50 De Nooijer en Stolk, interview.

51 Van Creveld, *From Gladiators to Gigabytes*, 5.

Webinar en symposia over de Russische invasie in Oekraïne

Op 24 februari 2022 vielen Russische strijdkrachten opnieuw Oekraïne binnen. In die twee jaar zijn zowel achterhaald gewaande als nieuwe technologieën en doctrines toegepast. De implicaties daarvan voor Nederland en zijn bondgenoten zijn groot. Daarom organiseert de KVBK rond 24 februari in samenwerking met onder meer de Universiteit Leiden, de Nederlandse Defensie Academie en de Atlantische Commissie een reeks evenementen.



- 23 februari: symposium op Wijnhaven (Den Haag) in samenwerking met Universiteit Leiden, Faculteit Militaire Wetenschappen (NLDA) en Atlantische Commissie
- 24 februari: webinar commodore b.d. prof. dr. Frans Osinga, hoogleraar War Studies bij het Institute of Security and Global Affairs van de Universiteit Leiden
- 26 februari: symposium in Havelte in samenwerking met FMW, met Lt-gen b.d. Mart de Kruif
- 27 februari: symposium in Stroe in samenwerking met FMW, met Frans Osinga
- 28 februari: symposium in Gilze Rijen in samenwerking met FMW, met Frans Osinga

Meer informatie volgt op de website kvbk.nl en de social media van de KVBK.



‘De oorlog voelt als thuiskomen’

Oorlogsjournalist Hans Jaap Melissen over zijn vak, selfie warriors en defensievoorlichters

Frans van Nijnatten en Rolf de Winter

Hans Jaap Melissen reist al 25 jaar naar conflicthaarden. Oorlog is een fenomeen dat hem fascineert en een grote aantrekkingskracht op hem uitoefent. Tijdens zijn werk kwam hij veel mensen tegen die dat ook zo beleven en in zijn recente boek *Van oorlog ga je houden* gaat hij op zoek naar de oorzaken van de liefde voor het gewapende conflict.¹ Op dat gevoel rust een zwaar taboe en in zijn boek zegt Melissen dat het klinkt als een ‘label uit de psychiatrie’. Melissen is niet bang voor ongemakkelijke waarheden en vindt de Nederlandse benadering van oorlogsjournalistiek veel te voorzichtig. De verhalen die hij wil vertellen zijn vaak klein, ‘portretten van getroffen mensen, gewone burgers of van dokters en patiënten in klinieken met grote tekorten’. In een interview met de *Militaire Spectator* vertelt hij over zijn vak, collega’s en de dreigende gevaren in het veld. Militaire deskundigen die in talkshows optreden geeft hij een advies: ‘Laat je niet in de val van de glazen bol lokken’.

‘De afgelopen weken is gebleken dat ik misschien wel verstandiger ben dan de redacties van The New York Times, Associated Press, het NOS-Journaal, de Volkskrant, NRC... Vergeet ik er nog een paar?’ Hans Jaap Melissen komt meteen te spreken over de inslag van een raket die op 17 oktober werd gemeld bij het al-Ahli Arab Hospital in Gaza-Stad. ‘Sommige bronnen meldden 500 doden en nog eens honderden mensen onder het puin. Veel media namen het dodental klakkeloos over. Maar hier, vanuit het centrum van Utrecht, weet ik dat het niet kan kloppen. Dat komt door mijn ervaring, maar ook doordat ik het slimmer en koelbloediger benader.’ Melissen is de laatste die

Hans Jaap Melissen in Beiroet tijdens de Israëliësch-Libanese Oorlog van 2006: ‘De gedachte dat iedereen eerlijk is in een oorlog moet je vrij snel laten varen’

FOTO HANS JAAP MELISSEN

¹ Hans Jaap Melissen, *Van oorlog ga je houden. De aantrekkingskracht van leven in de frontlinie* (Amsterdam, De Geus, 2023).

Schrijver en verslaggever Hans Jaap Melissen (1968) deed American Studies aan de Universiteit Utrecht en wist al jong dat hij de journalistiek in wilde. In dienst van Radio Nederland Wereldomroep maakte hij zijn eerste reizen naar conflictgebieden. Later werd hij volledig freelancer en momenteel behoren onder meer Trouw, NU.nl, EenVandaag en de VPRO tot zijn opdrachtgevers. Ook is hij regelmatig als commentator te zien op tv. Eerder schreef hij de boeken *Haïti, een ramp voor journalisten: puinparazzi, televisieacties en rampeninflatie* (2010) en *IS, tot alles in staat. De opmars van een terreurbeweging* (2015).



zal beweren dat hij de wijsheid in pacht heeft: 'Ik zal ongetwijfeld ook fouten hebben gemaakt, maar mijn structuur klopt beter dan bij al die media die voor de zoveelste keer de mist ingingen. Het is een basale procedure om niet zo maar één bron te volgen. Het napraten van overheden of andere instanties en dan verder geen controle uitvoeren op de feiten is natuurlijk niet goed. De gedachte dat iedereen eerlijk is in een oorlog moet je vrij snel laten varen.'

De irritatie over het blind vertrouwen van slachtofferaantallen zit diep bij Hans Jaap Melissen. Hij noemt het voorbeeld van Haïti, waar in 2010 een zware aardbeving plaatsvond. 'De overheid kwam met een dodental van 316.000 en veel media namen dat over, zonder de vraag te stellen: waar zijn al die lichamen dan?² Gewoon normaal je hersens laten draaien ontbreekt nogal eens in de journalistiek.' Melissen ging zelf op onderzoek uit en later stelden de overheid van Haïti en hulporganisaties het slachtofferaantal inderdaad naar beneden bij. 'Nu, eind oktober, hoor je niets meer over de explosie bij het ziekenhuis in Gaza-Stad, een teken dat het slachtofferaantal veel lager gelegen zal hebben. De NOS is er overigens lang mee doorgegaan om het aanvankelijk verstrekte slachtofferaantal te blijven noemen. Het is een soort drang om feiten te moeten brengen, terwijl die er helemaal niet zijn. Blijkbaar is het te moeilijk om te zeggen: we doen er even niets mee, of: we weten het nog niet. Bij het ziekenhuis was niet vastgesteld van wie het explosief afkomstig was, terwijl de beelden aantoonde dat er nooit honderden mensen onder het puin konden liggen, want dat puin was er niet. Ik vind het schandalig dat een groot nieuwsmedium als de NOS daar dan in meegaat.' Hoe krijg je dan een antenne voor betrouwbare bronnen? 'Door steeds terug te koppelen naar je eigen gevoel voor logica. Soms is er door meerdere bronnen iets opgetuigd en klopt het niet, dat kun je dan uit dat verhaal opmaken. Je moet continu je *shit detector* aan hebben staan.'

'Volmaakt gelukkig'

Dat jonge, onervaren journalisten fouten kunnen maken, begrijpt Melissen maar al te goed. Toen hij begin jaren 90 als dienstweigeraar voor de Commissie van Advies van het Bureau Gewetensbezwaren zat had hij niet kunnen denken dat hij zelf door vallen en opstaan zijn weg in de oorlogsjournalistiek zou vinden. Na het gesprek kreeg hij meteen te horen dat hij een plek voor zijn vervangende dienstplicht mocht gaan zoeken. Die vond hij bij Radio Utrecht, waar hij regionaal verslaggever werd. Achteraf werd niet de dienstplicht, maar zijn baan als beginnend journalist de eerste stap op weg naar een oorlog. Later ging hij naar de Wereldomroep en in februari 1998 maakte hij zijn eerste reis naar een conflictgebied. Aan boord van het Amerikaanse vliegdekschip USS George Washington was hij getuige van het afblazen van een aanval op Irak, waar het regime van dictator Saddam Hussein op het laatste nippertje besloot toch VN-wapeninspecteurs toe te laten. In 1999 was Melissen in Kosovo, dat hij vanuit het veilige Macedonië pas inging in het kielzog van NAVO-grondtroepen. Terug in Nederland hoorde hij hoe collega's die over de oorlog praatten feiten verdraaiden om hun werkomstandigheden veel heftiger te laten lijken dan ze in werkelijkheid waren geweest. Melissen begon te beseffen dat oorlog te gebruiken is 'als medaille, als troefkaart', en dat oorlogsbezoekers er veel uit kunnen halen.

Zonder zijn eigen belevenissen op te kloppen, realiseert hij zich dat het reizen naar oorlogsgebieden verslavend is en dat hij niet anders kan dan daaraan toegeven. Na 9/11 moet Melissen daarom naar wel naar Afghanistan, waar hij zich door de omstandigheden van een dreigende oorlog 'volmaakt gelukkig' voelt en 'intensier' leeft 'dan ooit tevoren'. Door de jaren heen is hem duidelijk geworden dat saamhorigheid en verbondenheid mensen gelukkig kunnen maken in een oorlog.

Broederschap en heldendom

Een van de thema's die Melissen in zijn boek noemt is broederschap, wat zowel militairen als burgers, journalisten en hulpverleners kunnen voelen onder oorlogsomstandigheden. Hij sprak

² Zie ook: Hans Jaap Melissen, *Haïti, een ramp voor journalisten. Puinparapazzi, televisieacties en rampeninflatie* (Edam, LM Publishers, 2010).



Een journalist en een fixer kijken naar Iraakse militairen in het westen van Mosul, 2017: 'Broederschap ontstaat eerder met de mensen met wie je ter plaatse werkt'

FOTO PANOS PICTURES/ANP, IVA ZIMOVA

er onder meer over met Bart Hetebrij, voormalig humanistisch raadsman bij Defensie, die hem in contact bracht met veteranen. Zij vertelden hem hoe zij in Bosnië of Uruzgan de intense beleving hadden dat de dood altijd dichtbij was, waardoor iedereen op een constant hoog adrenalineniveau zat en de onderlinge verbondenheid onder militairen groeide. Melissen sprak ook met zijn Amerikaanse collega Sebastian Junger, die stelt dat oorlogen eerder 'helend dan gevaarlijk zijn voor het geestelijk welzijn van mensen'. Het gaat dan wel om mensen die zelf niet door geweld getroffen zijn. 'Er bestaan verschillende soorten broederschap', zegt Melissen. 'Broederschap onder militairen betekent sterven voor elkaar. Bij journalisten is dat anders. Het is de club waar je bij hoort, maar het zijn ook je concurrenten. Wij zijn een eenzame beroepsgroep. De broederschap ontstaat waarschijnlijk eerder met de mensen met wie je ter plaatse werkt, je *fixer*, je chauffeur of je tolk. Je leert mensen kennen bij wie je logeert. Daar zit de broederschap meer in dan naar collega's toe. Als ik de keuze heb en ik zie een hotel halfvol met Nederlandse jour-

nalisten, dan ga ik daar zeker niet zitten. Ik kom niet om te praten over thuis of over Nederlandse dingen. En vaak gaat het zo: "Wat ga jij doen vandaag?" "Ik ga die en die interviewen." "Oh, dat hebben wij gisteren al gedaan". Afschuwelijk.'

Melissen schrijft ook over heldendom, 'iets dat totaal niet tot de Nederlandse cultuur behoort'. Militairen, rebellen of journalisten die nadrukkelijk proberen de held te worden zijn volgens Melissen fout bezig en als journalist naar een oorlogsgebied gaan is volgens hem geen 'heldenprestatie'. In Melissens boek vertelt Marco Kroon hoe de Militaire Willems-Orde hem eenzaam maakte, want deels doordat ze naar hem opkeken, gingen collega's hem opeens anders behandelen en niet meer bij hem aan tafel zitten. Melissen concludeert dat militairen, rebellen, journalisten en politici hun eigen oorlogservaringen soms zo vertellen dat ze er als held uitkomen. Marco Kroon noemt in dat verband commandanten die in Uruzgan bewust het leven van ondergeschikten op het spel

zouden hebben gezet om een gevechtsinsigne te krijgen. Melissen spreekt van 'oorlogsliegen', waarbij 'jezelf tot held fabuleren' voor een deel ook per ongeluk kan gaan, omdat het menselijk geheugen nu eenmaal losse dingen met elkaar verbindt tot bepaalde verhaallijnen. Waar militairen medailles als bewijs van inzet kunnen tonen, 'is voor veel journalisten het kogelwerend vest de *badge of honour*', schrijft Melissen. In het gesprek vult hij dat aan: 'Velen staan met een kogelwerend vest op hun profielfoto, terwijl tv-verslaggevers het ding pas vlak voor de uitzending over hun t-shirt aantrekken. Het zijn *selfie warriors* die de aandacht op zichzelf willen richten. Er zijn ook foto's van mij in zo'n vest, maar ik stuur die niet meer rond'.

Volgens Melissen hebben nogal wat collega-journalisten een flinke slok alcohol nodig om het vol te kunnen houden. Zelf doet hij het werk alcoholvrij om continu scherp te kunnen blijven. Dat dit nodig is bewijzen de passages in zijn boek waarin hij situaties van inkomend vuur beschrijft en snel moet denken en handelen om een veilige plek te kunnen vinden.

Werken in oorlogsgebied

In conflictgebieden kunnen journalisten getuige zijn van schokkende gebeurtenissen. Hoe gaat Hans Jaap Melissen daarmee om? 'Ik schrik niet meer van dode lichamen. Daar is immers niets meer aan te doen', zegt hij. 'De emotie er omheen is erger. Op 5 oktober was ik in Hroza, Oekraïne, toen daar een Russische raket op een winkel en café neerkwam. Er vielen 59 doden. In het café zaten mensen die van een begrafenis kwamen. Ik was een paar uur later in het dorp en heb daar tussen al die lichamen gestaan, waarvan een deel al in zakken zat. Van de lichamen die er nog lagen moest de identiteit nog vastgesteld worden, dat is ingrijpend om te zien. Een man die verderop aan het werk was geweest, terwijl zijn vrouw eten kookte op de bijeenkomst, bleef bij haar lichaam en hielp haar in de vrachtwagen tillen. Dat vind ik een gruwelijker beeld, dat blijft je meer bij dan de soms letterlijke hopen vlees. In het begin van mijn journalistieke loopbaan was het moeilijker en dacht ik er veel langer over na, maar op een gegeven moment wordt het ook gewoon werk.' Dat oorlogsjournalistiek op een zeker moment

'gewoon werk' wordt, illustreert Melissen met een verhaal uit Haïti, waar hij de directeur van het mortuarium in Port-au-Prince interviewde. 'De lijken lagen tot aan zijn deur en terwijl ik mijn shirt voor mijn neus hield tegen de door-dringende stank, zat hij gewoon soep te eten.' Melissen at een aantal weken geen vlees meer, maar raakte het nare gevoel in Nederland weer kwijt. 'Het was tijdelijk en heel heftig. Dat is een gezonde reactie. Pas als het niet overgaat, je functioneren blokkeert of tot vermijding van situaties leidt of je houdt er de rest van je leven last van, dan is er iets niet goed gegaan in de verwerking. Ik had een normale reactie op een abnormale situatie.'

Een trauma hield Melissen tot nu toe niet aan zijn werk over, maar het is een thema dat hem boeit en dat in zijn boek veel aandacht krijgt. 'Marco Kroon zegt dat trauma voor sommigen een soort hobby is, een medaille bijna. Sommige mensen hebben op hun twitteraccount 'PTSS' staan, maar waarom zou je dat bij je cv zetten? Is het dan je identiteit geworden? Het boek *Van oorlogstrauma naar klaagcultuur* van Jolande Withuis vind ik op dat gebied interessant. Het is belachelijk hoe het begrip trauma op van alles en nog wat wordt toegepast, bijvoorbeeld op supporters van Ajax als het elftal een wedstrijd verloren heeft.' De meeste veteranen kunnen een missie goed verwerken en zien een uitzending vaak als een verrijking van hun leven en hun loopbaan. 'Militairen op uitzending kunnen ervan genieten hun beroep te kunnen uitoefenen, want daar hebben ze voor getraind en gewerkt', zegt Melissen. 'Uiteraard hebben zij ook oog voor de zware en trieste omstandigheden, maar het is een minderheid die dat niet kan verwerken en er psychisch last van houdt. Bij oorlogsjournalisten komt dat uiteraard ook voor. Ik heb ooit een training voor oorlogsverslaggevers gehad in Engeland, bij voormalige SAS-leden. In die groep werd scherp gekeken wie er in paniek raakte en ik kwam daar steeds als beste uit. Het ging om gecreëerde situaties, zoals omgaan met agressie, hoe je te gedragen bij een checkpoint of gewonden in een donkere kelder zien te vinden. Je moest steeds goed luisteren naar de instructies en eventuele coördinaten. Ik kan heel goed dingen uitschakelen en de focus

op de kern leggen.’ Volgens Melissen is kalm blijven tot op een zekere hoogte ook voor journalisten trainbaar: ‘Je moet je kunnen verplaatsen in een ander, bijvoorbeeld de militair of rebel die bij een checkpoint staat en je aanhoudt. Dan zet je meteen je zonnebril af en doe je, als het donker is, de binnenverlichting van je auto aan. Als je dat telkens opnieuw moet bedenken heb je een probleem. In het begin reisde ik weleens met meerdere mensen, vooral om kosten te delen, maar als zo’n fotograaf of journalist niet beseft dat hij beter niet in het gezicht van een militair kan flitsen, kan het gevaarlijk worden. Daarom ben ik later vooral alleen op pad gegaan.’

Misschien komt het over alsof Hans Jaap Melissen een dikke teflonlaag heeft, maar hij denkt er wel degelijk dieper over na. Zo beschrijft hij in zijn boek de e-mail met gruwelijke foto’s die laten zien hoe Iraakse rebellen in 2004 zijn voormalige tolk Jamal onthoofden. Melissen besloot een tijdje niet naar Bagdad te gaan, maar

geleidelijk kwamen zijn gevoelens weer tot rust en tot een carrièreswitch naar een rustigere baan in de journalistiek kwam het niet.

Dat hij zelf nooit ontvoerd is, gewond geraakt is en al zijn reizen heeft overleefd dankt Melissen – naast toevalligheden waarvan hij sommige misschien niet eens kent – aan zijn aangeboren kalmte en koelbloedigheid. Nuchter schrijft hij over het geval hij ontvoerd zou worden: ‘Ik maak me geen illusies over hoezeer de Nederlandse regering dan haar best had gedaan om mij vrij te krijgen’.

Zelf gaan kijken

In oorlogsgebied is Melissen ‘hyperalert’ en ziet, voelt, hoort en ruikt hij alles. Kunnen journalisten de risico’s tegenwoordig eigenlijk niet beperken door sociale media te bestuderen en andere technologie te gebruiken? Moeten zij wel zelf naar het front? ‘Voor het zoeken naar de waarheid op sociale media, de open source-informatie, hoef je niet in de modder te hebben

Journalisten zoeken dekking tijdens een raketalarm in de zuidelijke Israëlische stad Sderot, 23 oktober 2023

FOTO ANP/AFP, JACK GUEZ



gestaan. Toch denk ik wel dat het helpt, want dan komen er eerder basale vragen bij je op', zegt Melissen. Sommige media, zoals de *BBC* en *Der Spiegel*, zetten het stempel 'gecontroleerd' op artikelen en leggen aan hun lezers uit hoe hun verslaggevers te werk gaan. 'Dat is een goede aanpak, want je moet open zijn en laten zien hoe je aan je informatie komt. Ik heb nogal eens kritiek gekregen als ik op Twitter schreef dat de waarheid sneuvelde: daar heb je hem weer met dat cliché. Diezelfde journalisten hebben dat hoge dodental in het ziekenhuis in Gaza-Stad geloofd.' Volgens Melissen kunnen journalisten soms de mist ingaan omdat ze worden 'volgepompt' met opdrachten. 'De moderne journalist wordt vaak gevraagd of hij ook nog even iets voor de podcast kan doen, voor sociale media of iets anders. Dan ben je vooral bezig je te uiten, maar op een zeker moment is die uiting nergens meer op gebaseerd, zeker niet op journalistiek onderzoek of nadenken'.

Zelf gaan kijken in oorlogsgebied is niet altijd even makkelijk, weet Melissen uit eigen ervaring. Ooit ging hij in Irak *embedded* mee met de Amerikanen, maar dat leverde veel frictie met de militairen op. 'Je mag tegenwoordig veel minder, legers zijn veel restrictiever dan vroeger. Ze willen het verhaal in eigen hand houden. Ik zou een goede defensievoorlichter kunnen zijn, want ik ken alle trucs nu wel. Het is het vak van voorlichters om dingen positief te framen. Daarom wilde ik nooit *embedded* bij de Nederlandse defensie. Ik laat mijn werk niet door een of andere sergeant goedkeuren. De voorlichter op de basis in Uruzgan wilde invloed hebben op de teneur van het verhaal, vertelden collega's die het hebben meegemaakt. Bij lopende operaties, waarbij militairen gevaar lopen als bepaalde feiten naar buiten komen, is dat natuurlijk een andere zaak.' *Embedded* gaan en met militairen mee mogen naar het ontbijt om 'hagelslag en aardbeienjam te eten'; van Melissen hoeft het niet.

Een ervaren journalist als Melissen vindt zijn eigen weg wel. 'In een oorlog zijn heel veel verschillende verhalen te vertellen. Je kunt een keer naast een vurende infanterist zitten en daar over vertellen of schrijven, maar niet twaalf

dagen achter elkaar. Je zoekt eerder naar thematische verhalen. Als je in Oekraïne bent merk je dat iedereen door de oorlog geraakt is. In de trein kun je willekeurig iemand aanspreken en dan krijg je een verhaal over hoe die persoon of zijn of haar familie in die oorlog zit. Je blindstaren op het front en een raket die 'pang' zegt heeft weinig nut. Het is ook niet te verkopen als verhaal, geen enkel medium wil het hebben. Naar human interest-verhalen is veel meer vraag.'

Melissen begrijpt waarom er steeds meer beperkingen voor de media zijn: 'Dat komt ook door de moderne techniek. Die helpt ons van afstand te werken, terwijl commandanten militairen moeten afremmen om niet te veel op sociale media te zitten. In Oekraïne willen de politiek en de legerleiding niet iedere dag honderden journalisten aan het front hebben staan, van wie sommigen voor de aardigheid voor hun vriendin een selfie maken en het op Facebook zetten, waarmee ze de posities verraden aan de Russen. Ik was in een loopgraaf buiten Bachmoet en daar mocht ik ook bepaalde kanten niet op fotograferen of filmen. Dingen in het landschap, zoals elektriciteitsmasten, kunnen voor de Russen simpele aanknopingspunten zijn. In deze tijd kun je live streamen vanuit oorlogsgebied, dus dat er restricties zijn is wel begrijpelijk. Journalisten worden wel toegelaten op plekken waar het goed gaat en dat realiseer ik me goed. Soms schieten militairen een paar keer voor de journalisten en dan heb je een mooi beeld, wat natuurlijk geen normale situatie is.'

Tussen de verhalen van mensen in oorlogsgebied verliest Melissen de operationele kant van een conflict nooit uit het oog. Sommige deskundigen trekken in Oekraïne parallellen met de Eerste Wereldoorlog, terug naar de loopgraven, maar nu hangen er drones boven, terwijl cyber en hyperwapens het nog complexer maken. 'Ja, het is een hele rare mix', beaamt Melissen. 'Mij viel bij het begin van het tegenoffensief in Oekraïne op dat militaire deskundigen zeiden: over twee weken moeten de Oekraïners een doorbraak geforceerd hebben. Dat vond ik interessant, want die experts zijn misschien nog nooit in



FOTO POLARIS/ANP, NICCOLO CELESTI

Een journalist helpt een vrouw in Irpin, een voorstad van Kyiv, kort na het uitbreken van de oorlog: 'Hoewel journalisten betrokken zijn, kunnen ze ook uit conflictgebieden weg en daardoor zijn ze nooit meer dan 'quasi-solidair''

het land geweest. Ze krijgen vragen gesteld over de toekomst en willen daar dan iets over zeggen. Er gaan clichés leven over winter en modder.' Melissen wijst er op dat de gevechten in Oekraïne vaak niet met zwaar materieel verlopen, maar worden gevoerd door militairen die lopend naar voren gaan. 'Nee, talkshows kijken voor informatie levert niet zoveel op, je kunt beter lezen wat mensen in Oekraïne zelf zeggen. Militaire deskundigen moeten zich niet in de val van de glazen bol laten lokken en, omdat ze gezagsgetrouw zijn, dan maar met een antwoord over de toekomst komen. Aan de andere kant is het ook zo dat bijna niemand wordt afgerekend op zijn voorspellingen.'

Verhalen van verslaggevers uit oorlogsgebieden moeten worden geïllustreerd en Melissen ziet dat fotografen vaker de gevaren opzoeken dan

andere journalisten. 'De fotograaf moet uiteindelijk verder naar voren in het conflict. Fotografen vinden dat ze actie moeten vastleggen en daardoor lopen ze grotere risico's. Kijk naar de fotograaf Jeroen Oerlemans, die in 2016 in het Libische Sirte met de rebellen verder naar voren was dan zijn schrijvende collega Joanie de Rijke en door een sluipschutter van IS werd gedood.' Onder de beroepsgroep komen zulke verliezen hard aan. Veel tijd om er bij stil te staan is er echter niet. Melissen schrijft in zijn boek: 'Je moet in staat zijn de dood van collega's naast je neer te leggen: dat is nu eenmaal een beroepsrisico, hoe hard het misschien ook klinkt'. En: 'Wie doorleeft heeft gelijk.' Melissen kan zich ergeren aan risicogedrag en bewijsdrang onder collega's: 'In de journalistiek kan soms een sfeer ontstaan van: kijk eens, wij zijn al veel verder naar voren geweest, wij waren in



Hans Jaap Melissen aan het werk aan de rand van het laatste stukje IS-kalifaat, net buiten Baghouz in Syrië, 2019: weggaan uit een oorlog voelt telkens als het afscheid nemen van een vriend

Bachmoet. Mijn vraag is dan: heb je daar een bijzonder verhaal gemaakt, of wilde je het gewoon even aftikken?’

In zijn boek heeft Melissen het ook over ‘gestoorde oorlogsbezoekers’ die hij soms tegenkomt, mensen die zomaar naar conflictgebieden reizen en zich uitgeven voor journalist. ‘Met hen moet je zeker niet op pad gaan, dan weet je dat het gevaarlijk kan worden omdat ze totaal geen ervaring hebben. Sommigen zeggen te werken voor een vage blog of website. Het is een mix van avonturiers en mensen met mentale problemen die je overal weer tegenkomt.’ Zelf risico’s inschatten is voor Melissen een tweede natuur geworden. Hij is freelancer geworden omdat hij vond dat, terwijl hij in het veld stond,

redacties vanuit Nederland zijn bewegingsvrijheid inperkten. In 2003 mocht hij van de Wereldomroep niet naar Bagdad omdat ze dat te gevaarlijk vonden. In plaats daarvan moest Melissen werken vanuit Koeweit, maar omdat hij dat niet wilde ging hij op eigen houtje naar Irak. Als freelancer vond hij zelfs een verzekering die bij overlijden of ernstige verwonding een ‘substantieel bedrag’ uitkeert. Ook toen hij een gezin kreeg gaf Melissen zijn gevaarlijke beroep niet op. Zijn vrouw, zelf als journalist gewend de wereld over te reizen, had er begrip voor.

De mens en zijn geweld

Talrijk zijn de publicaties van wetenschappers en journalisten over wat Melissen als ‘de hang naar oorlog’ omschrijft. Waarom zijn vooral

mannen nog steeds gefascineerd door geweld? In zijn boek noemt Melissen onder meer de documentaire *First Kill* van regisseur Coco Schrijber, waarin Vietnamveteranen vertellen over het voldane gevoel dat zij hadden bij het doden van de vijand. Een van de veteranen valt de veel gehoorde stelling aan dat de schokkende tv-beelden die miljoenen Amerikaanse huiskamers bereikten de oorlog hebben bekort; volgens hem heeft de oorlog daardoor juist langer geduurd, want diep van binnen willen mensen graag gruwelijkheden zien. 'Er is natuurlijk een menselijke fascinatie met de gruwelen van oorlog', zegt Melissen. 'Als je kijkt naar videogames zijn die heel vaak op geweld gericht, waarmee vooral mannen iets lijken te hebben. Voor mijn boek sprak ik met evolutiepsycholoog Mark van Vugt, die stelt dat we als mensen technologisch vooruit zijn gegaan, maar dat geweld door de evolutie heen toch in ons DNA is blijven hangen en dat je daar ook status aan kunt ontlenuen.' Van Vugt zegt dat mannen tijdens een oorlog hun kwaliteiten kunnen laten zien aan andere mannen, maar vooral ook aan vrouwen. Een bevestiging van die stelling vond Melissen in Kyiv, waar hij de militair Dmytro tegenkwam. Dmytro was trots op zijn prestaties en zei dat mannen elkaar na de oorlog de maat zullen nemen: wie heeft daadwerkelijk gevochten, en wie stond 'slechts' bij een checkpoint? 'Zelf heb ik nooit die neiging naar geweld gehad, maar wel altijd gedacht dat ik me in een gewelddadige omgeving goed staande zou kunnen houden', legt Melissen uit. 'Als ik vroeger naar oorlogsbeelden op tv keek, zag het er weliswaar heftig uit, maar ook beperkt tot bepaalde locaties. Blijkbaar kunnen die journalisten daar zijn en elke avond een verhaal vertellen. Waarom zou ik dat niet kunnen?'

Oorlogskracht

Melissen is intussen al tien keer in Oekraïne geweest. In februari 2022 was hij de enige journalist in Kyiv die voor Nederlandse media werkte. 'Er waren wel anderen toen de oorlog uitbrak, maar die zijn met de staart tussen de benen uit de stad vertrokken naar Lviv, de afstand Utrecht-Parijs. Overigens hing die staart vooral zo bij hoofdredacties, want verslaggevers wilden zelf misschien best blijven. Er zijn wel

mogelijkheden om mensen van afstand te interviewen, maar je krijgt pas echt feeling met de situatie als je er middenin staat', zegt Melissen. Hij was 'meer dan blij' dat hij in Kyiv was, want ondanks de vreselijke situatie voelde de oorlog voor hem als 'thuiskomen'. Bij een stel waar hij onderdak vond stelde hij, net als bij zichzelf, 'oorlogskracht' vast, een gevoel van kwetsbaarheid dat wordt omgevormd naar een gevoel van onoverwinnelijkheid. Het zijn zulke psychologische reacties die oorlogen voor Melissen zo interessant maken.

Weggaan uit een oorlog voelt telkens weer als het afscheid nemen van een vriend, schrijft hij in zijn boek. Afgelopen februari had een loopgraaf in Bachmoet voor hem 'bijna iets gezelligs'. Soms voelt hij zich een voyeur, maar dan van het bevoorrechte soort, want hoewel journalisten betrokken zijn, kunnen ze ook uit conflictgebieden weg en daardoor zijn ze 'quasi-solidair'. Melissen beschouwt Nederland als zijn thuis, maar het is ook een plek waar hij zich al snel ergert aan kleine praat. Als hij terugreist na een opdracht blijft hij vaak nog even hangen in het conflictgebied in wat hij een 'oorlogscapsson' noemt: te snel terugreizen naar Nederland zou een 'vredes-shock' kunnen triggeren. Meestal verlangt hij na drie weken weer terug naar de oorlog.

Welke oorlogsgebied dat precies zal zijn kan Hans Jaap Melissen niet altijd van tevoren weten. 'Ik maakte op 5 oktober dat verhaal in dat Oekraïense dorp, op 6 oktober had ik een raket voor mijn hotel en was ik zelf even in het nieuws, en op 7 oktober viel Hamas Israël aan. Ik heb verhalen gemaakt over Oekraïne waarover ik met media overleg wanneer zij ze willen afnemen, want er gaat nu veel tijd en aandacht naar de oorlog in Gaza. Het is bijna vergelijkbaar met het liedje van Jeroen van Merwijk, *Een oorlog tegelijk*, geschreven vanuit het perspectief van de nieuwsconsument die het nieuws niet meer kan bijhouden. Oekraïne en Gaza zijn belangrijke verhalen en we moeten ze allebei blijven belichten, desnoods ten koste van een item over het songfestival.' ■

Gratificatie voor Diana: integer of creatief?

Frans Matser

Als commandant word je geacht integer te handelen en op het gebied van integriteit het goede voorbeeld te geven. Integriteit komt in alle gedragscodes en leiderschapsmodellen voor als een van de pijlers van goed leiderschap. Toch is het niet altijd eenvoudig om integer te zijn. Soms vergen problemen ook oplossingen die op het randje van de integriteit liggen of daar overheen gaan. Daarom denk ik zelf dat integriteit voor veel leidinggevendenden onvermijdelijk vaak hand in hand gaat met creativiteit.

Zo nam ik enkele jaren terug deel aan een workshop waar iemand van de integriteitsafdeling van de brandweer sprak. Deze schetste het probleem dat elk brandweerkorps kennelijk kent. Tachtig procent van de Nederlandse brandweermensen bestaat uit (jonge) vrijwilligers. Deze brandweermannen en -vrouwen gaan op een zeker moment trouwen en vragen aan hun commandant of ze daarbij gebruik mogen maken van de ladderwagen. Want, als je bij de lokale brandweer werkt, is er toch niets mooiers dan in die knalrode auto met sirene naar het stadhuis te rijden en een mooie trouwreportage te maken. Terwijl wij discussieerden of dat nu wel of niet mocht, dacht ik terug aan mijn eigen integriteitsdilemma's met dienstvervoer.

Aan het eind van de vorige eeuw was ik commandant van het selectie- en keuringscentrum van de landmacht, toen nog gelegen in het bosrijke Hilversum. Op ruim 2,5 kilometer lag het minuscule stationnetje Hollandse Rading, waar dagelijks honderden keurlingen werden aan- en afgevoerd. De regelgeving van Defensie was helder. Ik had een kleine transportgroep met een aantal viertonners, die de hele dag op een neer pendelden naar het station. Omdat dat jaar de dienstplicht werd opgeschort, nam de vraag naar beroepsmilitairen en daarmee het aantal keurlingen aanzienlijk toe.¹ En dus ook het aantal viertonners dat dagelijks door de smalle klinkerstraten van het vredige dorpje Hollandse Rading reed. Geluid en stankoverlast waren het gevolg. Dit leidde tot klachten van de lokale bevolking. Bovendien waren viertonners ook niet het handigste vervoer voor de jongens en meisjes die we veilig wilden verwelkomen. Ik had de klachten onderzocht en vond dat de klagers wel een punt hadden. Dus stuurde ik een goed onderbouwd verzoek voor een OTAS-wijziging² naar de landmachtstaf. Ik vroeg om twee kleine of één grote civiele bus. Na enkele maanden kreeg ik het verzoek terug, met daarbij het commentaar dat al die mensen toch kwamen om militair te worden en dat kennisgeving met de krijgsmacht gediend was met weinig comfortabel transport in viertonners. En zolang de lokale bevolking geen stennis veroorzaakte was er in de ogen van de landmachtstaf geen probleem. Afgewezen.

Toen een vriendelijke mevrouw van het bewonerscomité enkele dagen later weer bij mij kwam praten (ik had haar een oplossing

1 Hierdoor werden ook de decentrale keuringsraden door heel Nederland afgeschaft en moesten alle keuringen uitgevoerd worden op het selectie- en keuringscentrum in Hilversum.

2 Organisatie Tabel en Autorisatie Staat: een boekwerk waarin per eenheid staat welk materieel men heeft.

3 Voor mensen die het verwervingsproces kennen en hun ogen niet kunnen geloven: ik had geluk, want er bleken bij de parkcompagnieën nog een aantal overtollige touringcars te staan die ooit waren ingezet als transportmiddel voor inmiddels opgeheven militaire muziekkapellen.



beloofd), moest ik haar teleurstellen, maar ik kreeg tijdens het gesprek wel een idee. Ik vroeg haar of het niet mogelijk was om een beetje reuring in de media te genereren. Ze verzekerde mij dat er zeker lijntjes waren naar lokale journalisten en een week later verscheen in de plaatselijke krant een flink stuk met een forse kop erboven: 'Leger zorgt voor ernstige overlast!'.

Ik heb mijn transportaanvraag voor de tweede keer ingeschoten, ditmaal met een kopie van het krantenartikel in de bijlage. En zowaar. Mijn verzoek werd nu goedgekeurd en enkele weken later kreeg ik een heuse touringcar.³ Die lieten we in prachtige camouflageprint beschilderen en zo waren twee problemen opgelost. Bovendien hadden we nu een prachtige rijdende reclamezuil.

Een jaar later diende zich het volgende integriteitsprobleem aan. Mijn transportgroep bestond uit drie korporaal-chauffeurs. Een daarvan, Diana, zou in het huwelijk treden en kwam met een verzoek om haar huwelijksgasten met 'haar' defensiebus van het stadhuis naar de feestlocatie te mogen rijden. Ik won voorzichtig wat logistiek en juridisch advies in en mij was al snel duidelijk dat zoiets niet de bedoeling was. Toch kon ik de wens van Diana heel goed begrijpen. De bus was haar dagelijks werk, ze deed dit met grote inzet en betrokkenheid en was al jaren een visitekaartje voor mijn eenheid. Ik was dan ook zeer tevreden over haar. Zij wilde op deze bijzondere dag haar familie en vrienden iets laten zien van het werk waar ze trots op was. De bus! De geëigende weg binnen Defensie is in zo'n geval toestemming te vragen op een hoger dek. Maar mij was inmiddels wel duidelijk dat ik die niet zou krijgen. En eenmaal gevraagd en afgewezen is er geen weg terug. Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen was een serieuze zaak. Ik heb daar toen een paar dagen over nagedacht en een creatieve oplossing gevonden.

Eens in de maand was er op vrijdagmiddag een sociale happening voor het personeel waarbij afscheid van mensen werd genomen, anderen welkom werden geheten en af en toe een tevredenheidsbetuiging werd uitgereikt. Als

'Het gebruik van de dienstbus gedurende 24 uur, binnen Nederland en met gebruik van de van rijksweg verstrekte brandstof'

daarbij een gratificatie werd gegeven, werd vaak een cadeau gekocht en dan heette dat in defensie termen 'een stoffelijke blijk van waardering'. Meestal een boek of een pennenset. Dat bracht mij op een idee. Ik heb op de eerstvolgende personeelsbijeenkomst aan Diana een gratificatie uitgereikt met als stoffelijke blijk van waardering: 'het gebruik van de dienstbus gedurende 24 uur, binnen Nederland en met gebruik van de van rijksweg verstrekte brandstof'. Met mijn handtekening op de oorkonde was Diana gedekt en enkele weken later vond (op een zaterdag) het huwelijk plaats en kon Diana haar droom in vervulling laten gaan.

Ik moet eerlijk bekennen dat ik niet zeker wist of ik nu buiten mijn boekje was gegaan. Ik was ook wel een beetje bezorgd dat de met camouflageprint beschilderde bus met 50 huwelijksgasten op de Coolsingel in Rotterdam vragen zou oproepen. Ik moest er ook niet aan denken wat er gebeurd zou zijn als de bus bij een verkeersongeluk betrokken was geraakt. Ik zou dan heel wat hebben uit te leggen. Maar gelukkig ging alles goed. Ik weet nog steeds niet helemaal zeker of ik integer of creatief heb gehandeld. Maar Diana was heel blij, en dat was ook wat waard. ■

Smart intelligence cooperation

NISA International Conference 2023

Dr. A. Claver

On 25-26 October 2023 the Netherlands Intelligence Studies Association (NISA) held its bi-annual international conference in Amsterdam. Founded in 1991 the NISA aims to further academic research and education regarding (counter)intelligence and security developments. It brings together academics, media representatives, (former) practitioners, and others within the (semi-)government, NGOs and private sector, taking an interest in intelligence and security.¹

Themes

The NISA Conference 2023 touched upon a broad variety of disciplines and topics,² covering the following three main themes:

1 Geopolitical developments

Is the world heading for a new Cold War? Or worse, for that matter. Heated disputes and frozen conflicts abound. Tensions are building up or outright hostilities breaking out, as evidenced by Taiwan, Ukraine and Gaza. Established powers seem increasingly competitive in protecting and expanding trade interests as well as ideological influence spheres domestically and abroad. Can different (academic) perspectives help understand the present and future better, supporting policy-makers in making rational decisions in tense political climates?

2 The digital transformation of intelligence and security services

What implications does this have for the intelligence and security services? What lessons can be learned from history and what challenges lie ahead? An incredible and increasing amount

of information has become publicly available, ranging from social media data on emerging trends and public sentiment, granular satellite imagery, to real-time geolocation data. Open source intelligence (OSINT) has gained a solid place within intelligence tradecraft, and Artificial intelligence (AI) is about to become part of this same toolbox.

3 Intelligence culture

Though less visible, the all-important social undercurrent of intelligence developments was not forgotten by the conference organizers as shown by the conference programme. Several presentations paid attention to this less visible, more difficult to pinpoint, but crucial phenomenon.

Around these themes a range of interesting plenary sessions, panels, workshops, and roundtables was organised on, for instance, new research agendas, OSINT- and software tooling developments, strategic communication and/or public disclosure. In addition there was a specific PhD-track addressing a variety of research topics, such as AI-developments influencing intelligence efforts – for better or for worse – effect measurement of intelligence activities, investigating economic security issues, and (methodological) comparison of intelligence versus security services.

¹ See: https://www.nisa-intelligence.nl/nl/over_nisa.

² See: <https://conf2023.nisa-intelligence.nl/>.



PHOTO: MIVD

MIVD's Director, Major-General Jan Swillens, pointed out in his speech that intelligence services are in the front line in the so-called grey zone – below the threshold of outright war – on a daily basis

Keynotes

The backbone of the two-day conference was formed by four key-note addresses. The practitioners' side was prominently represented by the Dutch Defence Intelligence and Security Service (DISS), also known as MIVD (using its Dutch acronym).

The MIVD's present Director, Major-General Jan Swillens, delivered a speech entitled: 'In the front line in the greyzone and in war. From secrecy to action.' Zooming in on geopolitics and today's information society he referred to shifts in the global balance of power, digital transformation, disruptive technologies and developing conflicts. While emphasizing that the MIVD will be in the front line in case of war, he pointed out that intelligence and security services are already in the front line in the so-called grey zone – below the threshold of outright war – on a daily basis right now.

In his speech Maj-Gen Swillens alluded to the digital transformation by mentioning the keynote of Dr. Ir. Patricia Damen, former Head of the Dutch Joint Sigint Cyber Unit (JSCU), currently Head of Data and Information Management of the MIVD. In her speech – 'Towards a data-driven intelligence service' – data was omnipresent, which she discussed from a technical as well as legal perspective and illustrated with current examples to give an insight into the challenges that are now being faced. Dr. Damen considers (access to) data as the oxygen of the intelligence process. No data, no intel! To get the most out of data, the two Dutch intelligence and security services (MIVD and AIVD) are therefore transforming to become data-driven intelligence services. Technological developments in the outside world, such as Artificial Intelligence, robotification, and automation, are evolving rapidly. These developments can be a positive change if incorporated in the intelligence process in a compliant way.

Intelligence and security services need to be smart cooperators to keep their concepts, modus operandi and technological base up to par

The other two keynote contributions to the conference were delivered by two distinguished members of the academic community.

Dr. Mark Galeotti, political scientist, well-known expert and prolific commentator on Russian security affairs, took the floor with a presentation entitled: 'Lessons in War. What have we learned from and about Russian intelligence since February 2022'. In his speech he zoomed in on the Ukraine conflict to illustrate the role of Russia's intelligence community and culture and President Vladimir Putin's use of the intelligence and security apparatus as an instrument of authoritarian (personal) rule.

Academic researcher Dr. Ryan Shaffer tackled the dominant Anglo-Saxon perspective in intelligence and security studies by drawing attention to the African and Asian spheres. In his presentation with the title 'Africa and Asia in intelligence studies. State of the field and the need for further research' he advocated the importance of investigating intelligence culture(s) in general and their differing points of view. More in particular he zoomed in on the understudied non-western variant as illustrated by, for instance, the East-African (Kenyan) and West-African (Nigerian) experience.

Discussion

The two-day conference provided ample Q&A opportunities and fruitful discussions centering around the above mentioned themes. Under the Chatham House Rule, participants discussed three crucial conditions to be met in order to deliver intelligence and security to society and protect democratic values. Whether in the grey zone or in war, intelligence services need to be ready and able to:

1 Secure strategic access within a rapidly changing technological and legal context

Securing access to critical information is at the core of intelligence work. Cooperation – national and international – with partners is essential. As is close cooperation with the academic world and the private sector, including the NISA-community, in order to stimulate a well-informed debate, help society understand the technical developments, picture the dilemmas and threats to national security and fundamental rights, and offer guidance to possible solutions and pathways from different perspectives. The conclusion: intelligence and security services need to be smart cooperators to keep their concepts, modus operandi and technological base up to par.

2 Quickly distil relevant intelligence from large datasets

Data collection, labelling and processing are of the utmost importance to that effect. No data, no intelligence. Besides the undeniable importance of technical developments it was agreed upon that compliance issues, data literacy and external developments, such as (generative) AI or ChatGPT, Quantum, OSINT, etc., are instrumental for intelligence and security services to becoming high-performing data-driven organisations.

3 Shift from secret intelligence to actionable intelligence

Intelligence and security services are warning more openly about the importance of economic and knowledge security. At the same time they are opening up more and more, becoming more involved in public life, actively exploring and

experiencing the advantages and disadvantages of public exposure.

Conclusion

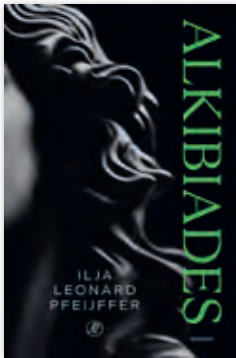
In a few years' time the following NISA-venue will provide the opportunity to look back upon the key message of the 2023 conference and ascertain what has been and still needs to be achieved. Intelligence and security services today are in the front line in the grey zone and in war. They need to have access to crucial information,

distil intelligence from acquired data, and be able to shift from secrecy to action, in order to detect, deter, and defend. National and international cooperation to that effect is key. Within the western context the services are challenged in the coming years to manage a transformation into smart cooperators with future-proof licenses to operate. The outside world as exemplified by the NISA-community needs to be part of this transformation by sharing knowledge and experience, giving feedback, and tackling obstacles with respect to each other's specific roles and responsibilities. ■

Dr. Mark Galeotti zoomed in on the Ukraine conflict to illustrate the role of Russia's intelligence community and culture

PHOTO LMC





Alkibiades

Door Ilja Leonard Pfeijffer
Amsterdam (De Arbeiderspers) 2023
943 blz.
ISBN 9789029549868
€ 34,99

Ilja Leonard Pfeijffer heeft met zijn omvangrijke historische roman *Alkibiades* een boeiend verhaal geschreven, maar ook een uitermate waardevolle bijdrage aan de Nederlandse krijgskunde geleverd.

Alkibiades was een omstreden Griekse politicus en strateeg die, in de vorm van door Pfeijffer geconstrueerde memoires, het verhaal van en zijn eigen rol in de Peloponnesische oorlog vertelt. Deze klassieke wereldoorlog tussen Athene en Sparta, met tevens een rol voor grootmacht Perzië, begon in 431 voor Chr. toen de imperialistische zeemacht Athene voor de agrarische landmacht Sparta een onacceptabele bedreiging begon te worden. De strijd eindigde in 404 voor Chr. nadat de Atheense vloot was vernietigd en de Spartaanse vloot Piraeus, de haven van Athene binnenvoer.

Internationaal schaakspel

Alkibiades was de zoon van een beroemde gesneuvelde veldheer, opgevoed door mogelijk de meest begaafde Atheense politieke leider Pericles en onderwezen door de filosoof Socrates. Het was een mooie jongen met veel diplomatiek talent, een goede redenaar, sportief, moedig, ambitieus en intelligent. Kwaliteiten

waarvan hij zich maar al te goed bewust was. Daarnaast was hij biseksueel, wat hem de gave bracht zich aan te kunnen passen aan bijzondere omstandigheden. 'Geen man zal ooit een groot man zijn als hij niet ook een vrouw durft te zijn.' Zijn belevenissen beginnen als Athene Alkibiades, samen met twee andere krijgsheren, belast met de leiding over de expeditie naar Sicilië. Athenes hulp werd ingeroepen voor het beslechten van een lokaal conflict. Ze raakten hierdoor betrokken bij een oorlog tegen de sterkste stad op Sicilië, Syracuse. Alkibiades was een groot voorstander van deze expeditie, die niet alleen in expansie, maar ook in de Atheense graanbehoefte zou kunnen voorzien. Dit was belangrijk omdat Spartaanse invallen de graantoevoer uit de eigen Atheense omgeving lieten stagneren. De expeditie ging ten onder aan de eigen Atheense ambities. Dit was Alkibiades niet aan te rekenen, omdat hij vroegtijdig naar Athene werd teruggeroepen om zich te verdedigen tegen beschuldigingen van godslasterlijke wandaden. Om de uitvoering van zijn terdoodveroordeling te ontlopen, liep hij over naar Sparta. In Sparta wist Alkibiades de koning voor zich te winnen. Zijn schoonheid, die ook

voor de koningin niet onopgemerkt bleef, bracht hem echter ook daar in de problemen, wat onvermijdelijk een tweede doodstraf opleverde. Omdat Alkibiades naar eigen zeggen niets liever wilde dan terugkeren naar zijn geliefde liberale Athene, begon hij als een zelfstandig veldheer, gebruikmakend van inlichtingen verkregen via zijn omvangrijke netwerk, aan een reis door de Griekse wereld en Perzië. Door middel van militaire en diplomatieke acties probeerde hij enerzijds te overleven en tegelijkertijd een voor Athene gunstig oorlogsverloop te bewerkstelligen. In Perzië wist hij invloed uit te oefenen op verschillende elkaar beconcurrerende bestuurders en raakte zo verwickeld in een internationaal schaakspel dat draaide om de vraag of Athene dan wel Sparta de steun van Perzië zou weten te verkrijgen. Alkibiades' inspanningen voor de Atheense zaak werden beloond met rehabilitatie, maar een bezoek aan Athene maakte hem duidelijk dat er in de Atheense politieke slangenkuil geen plaats meer voor hem bestond.

Alkibiades schrijft zijn verhaal aan het einde van zijn leven in het Perzische plaatsje Melissa. Hier leeft hij samen met zijn tweede vrouw een teruggetrokken bestaan nadat de Perzische leiders zijn plannen doorzien en er te veel strijdigheid in ieders belangen ontstaat, zodat zijn rol is uitgespeeld. Met dit verhaal legt hij verantwoording af over zijn daden en beweegredenen met als bijkomend oogmerk zijn publiek, de Atheners, inzicht te geven in de fouten die tot hun ondergang als grootmacht hebben geleid. Inzichten die Alkibiades eerder had besproken met de door hem bewonderde Thucydides. Deze ontmoetingsscene maakt duidelijk dat de auteur geen

andere ambitie heeft dan het schrijven van een eigentijdse versie van Thucydides' 'Geschiedenis van de Peloponnesische Oorlog.' Zo'n boek is welkom, want deze klassieke werken maken altijd indruk als citaat en zijn goed bruikbaar als naslagwerk. Maar eenvoudige lees-kost is het niet. Pfeijffers *Alkibiades* is echter toegankelijk en vlotgeschreven en dat maakt het veel makkelijker om het van kaft tot kaft te lezen. Juist dan ontstaat inzicht in samenhang en het geheel.

Mensenwerk

De roman bevat niet alleen een meeslepend verhaal, maar vooral veel krijgskundige en strategische wijsheid. Net als in Thucydides' werk liggen deze lessen niet in techniek of tactiek, maar in de menselijke aard van oorlog. Het verhaal tekent het dilemma dat voortkomt uit het onvermijdelijk botsen van *realpolitik* handelen en filosofische moraal. Socrates' lessen maken diepe indruk op Alkibiades, maar gaandeweg gaat hij zich steeds meer schamen voor deze wijsgeer.

Omdat strategische besluiten altijd het resultaat zijn van een politiek proces is de staatsvorm democratie, oligarchie of tirannie van grote invloed op de wijze van oorlogvoeren. Doordat Alkibiades het politieke systeem van zowel Athene, Sparta als Perzië leert kennen, kan hij de voor- en nadelen van ieder systeem rijk beschrijven. De democratie is vanwege de spreiding van macht en de vrijheid die ontplooiing stimuleert vanuit maatschappelijk oogpunt gewenst, maar stelt in oorlogstijd hoge eisen aan haar leiders. Demagogie, populisme en schandalen belemmeren verstandige militair-politieke besluitvorming. Het autocratisch en centraal bestuur-

de Sparta en Perzië daarentegen kennen weer andere problemen in de vorm van voorzichtige en trage besluitvorming.

Strategie is echter geen systeem, maar mensenwerk. Politiek-militaire verhoudingen krijgen vorm door interactie van individuele politici en veldheren, ieder met zijn eigen belangen, opvattingen, kracht en zwakheden. Alle spelers worstelen met loyaliteitsdilemma's die voortkomen uit beknellende omstandigheden. Wie *Alkibiades* gelezen heeft, kan hedendaagse eigenzinnige legerleiders zoals de Rus Jevgeni Prigozjin beter begrijpen.

Tactiek en strategie

De roman laat met vakkundig beschreven zee- en veldslagen en militaire campagnes zien hoe tactiek en strategie met elkaar samenhangen. De vele dialogen en redevoeringen illustreren niet zozeer hoe besluiten tot stand kwamen, maar vooral welke strategische overwegingen hierbij een rol speelden. Hierdoor ontstaat inzicht in het *centre of gravity* van iedere betrokken partij. Voor Athene zijn bijvoorbeeld de vloot, de toestroom van kapitaal, graan vanuit de koloniën en de vloot cruciaal voor het voortbestaan van de staat. Het is dan ook niet raar dat de laatste beslissende zeeslagen plaatsvinden op de Atheense *sealines of communications* nabij de Hellespont. De gedetailleerde beschrijvingen van de krijgshandelingen illustreren de rol van verrassing, inlichtingen, misleiding, concentratie van militaire macht, manoeuvre en voortzettingsvermogen. Tevens wordt duidelijk hoe gevechten op zee en op het land met elkaar samenhangen en hoe verwaarlozing van de een tot de ondergang kan leiden, hoe sterk het andere wapen ook is.

Toch is *Alkibiades* geen oorlogsboek, maar vooral een studie van internationale betrekkingen met aandacht voor veiligheidsdilemma's, diplomatie en strategieontwikkeling. Het boek leert ons dat het een illusie is dat een enkele strateeg met een goed doordacht plan de heerschappij kan veroveren. In plaats daarvan hebben veel spelers draaiknoppen in handen en beschikt iedereen over slechts een deel van de informatie. Een goede strateeg is dus degene die zich de beste voorstelling kan maken van ieders belangen en overwegingen, de beste inlichtingenpositie heeft, het best begrijpt waarom ontwikkelende diplomatieke en militaire handelingen in deze context plaatsvinden en weet hoe hij de eigen plannen op grond van deze niet te voorspellen ontwikkelingen aan moet passen.

Wargamen, trainen of Alkibiades lezen

Het begrijpen van deze wijsheid kan echter niet tot stand komen door middel van een theoretisch verhandeling, zoals deze recensie bijna lijkt te zijn. Krijgskunde is geen wetenschap, maar een kunst. Deze kunst is te leren door het inleven in conflicten met *wargaming* of training. Maar de meest efficiënte methode is wellicht het verenigen van het aangename en het nuttige door het lezen van *Alkibiades*. Pfeijffers prachtige taalgebruik weeft alle genoemde inzichten samen tot een *page turner* die boeit van begin tot eind. Ik kan mij geen in de Nederlandse taal geschreven boek herinneren dat me meer krijgskundige wijsheid heeft gebracht dan deze roman. Laten we deze klassieke romancier daarom dankbaar zijn. ■

KTZ drs. Henk Warnar, NLDA



Understanding the New Proxy Wars

Battlefields and Strategies Reshaping the Greater Middle East

Door Peter Bergen e.a.

Londen (Hurst) 2022

432 blz.

ISBN 9781787387157

€ 40,-

Tijdens de Koude Oorlog waren proxy-oorlogen een manier waarmee grootmachten elkaar konden bestrijden zonder elkaar direct en openlijk te confronteren. Kernvoorbeelden zijn de Vietnam-oorlog, de Sovjetinvasie van Afghanistan en conflicten in Centraal-Amerika. Bij deze vorm van ‘indirecte’ oorlogvoering worden lokale actoren gesponsord en (militair) ondersteund door externe staten die, door middel van het operationeel en tactisch succes van de proxy, de eigen strategische invloed proberen te behouden of te vergroten. In de conflicten die zijn ontstaan na de Arabische Lente van 2011 spelen proxy-oorlogen weer een prominente rol. Op de slagvelden van de (burger)oorlogen van Syrië, Jemen, Irak en Libië is een breed scala aan proxy-actoren actief die op zichzelf weer worden gesteund door uiteenlopende regionale en internationale partijen.

De redacteuren van *Understanding the New Proxy Wars* betogen dat deze conflicten – hoewel de strategie, aard en realiteit van contemporaine proxy-oorlogen anders zijn – nog veelal worden benaderd vanuit traditionele, bipolaire Koude Oorlog-modellen. Dit beeld vinden

zij niet langer van toepassing in de huidige sterk geglobaliseerde en multipolaire wereldorde. De 21e eeuw kent immers een complex netwerk van partnerschappen tussen staten, bedrijven, huurlingen, politieke milities en religieuze groeperingen, wat de manier waarop (proxy-)oorlogen worden gevoerd fundamenteel heeft veranderd. De huidige beleidsopvattingen over proxy-oorlogen houden echter geen rekening met deze paradigmaverschuiving, zeggen de redacteuren. Daarom hebben zij een tiental artikelen geschreven en samengesteld, waarin zij de trends en ontwikkelingen in hedendaagse proxy-oorlogen willen identificeren en verklaren.

Mozaïek van fracties

Het boek bestaat uit drie delen. Deel een is een theoretisch overzicht dat meerdere academische verklaringen van de proxy-oorlog belicht. Het gebrek aan een duidelijke definitie van het concept binnen internationale beleidskringen wordt sterk benadrukt. Daarnaast presenteren de samenstellers een raamwerk voor het duiden van de verschillende aspecten van proxy-oorlogvoering, zoals de beweegredenen en mate van (in)directe ondersteuning en

betrokkenheid. Partijen kiezen voor proxy-oorlogvoering omdat de materiële en politieke kosten aanzienlijk lager zijn en zij daarom langer hun betrokkenheid kunnen volhouden. Zo koos de VS na de Arabische Lente voor een strategie van proxy-oorlogvoering omdat beleidsmakers na de lange en kostbare oorlogen in Afghanistan en Irak terughoudend waren om direct militair in te grijpen.

Tevens komt in deel een de evolutie van proxy-oorlogen aan bod. ‘Nieuwe’ proxy-oorlogen zijn niet langer uitsluitend geopolitieke instrumenten van grote mondiale machtsblokken. De recente conflicten in het Midden-Oosten laten zien dat ook kleinere, regionale spelers zoals Iran, Turkije en Saudi-Arabië, proxy’s gebruiken. Ook is de aard van proxygroepen verschoven van intrastatelijke politieke partijen naar transnationale religieuze groeperingen zoals al-Qaida en IS en daarom vinden proxy-oorlogen steeds vaker plaats buiten de grenzen van een enkel land. Centraal staat het principe dat proxy’s geen passieve spelers meer zijn die worden beïnvloed en aangestuurd door een sponsor; in de ‘nieuwe’ proxyoorlogen zijn proxy’s juist actieve actoren die sponsoren bewust weten te gebruiken – en te misbruiken – terwijl dit in de Koude Oorlog-optiek andersom was. Mede daarom pleiten de auteurs voor een ‘bottom-up’-methodiek om proxy-conflicten beter te begrijpen.

Hoofdstuk 2 dient als illustratief voorbeeld voor de analytische tekortkomingen die in hoofdstuk 1 aan bod komen. Een casus over de oorlog in Syrië toont aan dat, in tegenstelling tot proxy-conflicten tijdens de Koude Oorlog, de moderne slagvelden worden bemand door een

mozaïek van fracties en een wirwar aan bondgenootschappen, alle met een eigen agenda en tegenstrijdige belangen.¹

Menselijke tragedie als geopolitiek spel

Deel twee vormt de kern van het boek. In vijf hoofdstukken onderzoeken auteurs de invloed van lokale dynamiek op het verloop van de proxy-oorlogen in Syrië, Libië en Jemen. Veel van de essays in dit deel volgen de bottom-up-methodiek en de veelvuldigheid aan partijen en onverenigbare gemeenschappelijke doelen tussen proxy's en sponsors komt als thema steeds terug. Zo legt Frederic Wehrey in *This war is out of our hands* de onderlinge spanning binnen de anti-Gaddaficoalitie in Libië bloot. Na Gaddafi's val blijken de belangen van rivaliserende Libische proxy's onverenigbaar en in het machtsvacuüm dat ontstaat proberen diverse partijen, van NAVO-landen tot regionale spelers zoals Qatar en de Verenigde Arabische Emiraten, de eigen geopolitieke agenda te promoten.

Hoofdstuk 7, *The view from the city of Taiz*, sluit goed aan op de methodologische paradigmaverschuiving waar de redacteurs voor pleiten. Het hoofdstuk beargumenteert dat, hoewel de strijd in Jemen geframed wordt als een proxy-oorlog, lokale factoren de boventoon voeren. Het internationaliseren van een lokaal conflict maakt de oorlog complexer, maar verandert wezenlijk niets aan de originele doelen van binnenlandse strijders. De kern van de bundel vormt wel de zin 'above all, young men continued to find themselves in the line of fire, fighting to defend their city even as wider, more complicated agendas interfered' (blz. 230). Kenmerkend in dit deel van het boek is de aandacht

voor de impact van proxy-oorlogen op lokale gemeenschappen. De auteurs benadrukken het menselijk lijden en dit draagt bij aan het besef dat proxy-oorlogen niet alleen geopolitieke 'spelletjes' zijn, maar ook menselijke tragedies met verwoestende gevolgen.

Strategie van delegeren

Het derde deel behandelt verschillende strategieën van proxy-oorlogvoering. Zo wordt in hoofdstuk 9 het gebruik van proxy's door Iran uiteengezet. Saillant detail hierbij is dat Teheran sjiiitische proxy's primair inzet om geopolitieke en militaire redenen in plaats van ideologische of religieuze overtuigingen (blz. 273). Proxy-troepen vormen voor Iran een proactieve *forward defence*, een doctrine waarmee Teheran de tekortkomingen van de eigen militaire slagkracht goed wil maken. Hoofdstuk 8, *Decoding the Wagner Group* van Candace Rondeaux, biedt een interessante inkijk in de juridische paradox van Private Military Security Companies (PMSC's) in Rusland. Officieel zijn private gewapende groepen verboden in Rusland, maar ze worden wel gedoogd. De quasi-juridische status van PMSC's geeft Russische veiligheidsdiensten de mogelijkheid om Russische troepen als proxy in te zetten buiten de officiële institutionele kanalen om, terwijl het

Kremlin juridische druk uit kan oefenen op oligarchen zoals de vorig jaar augustus om het leven gekomen Wagner-leider Jevgeni Prigozjin (blz. 244).

De redacteurs hebben met hun bundel een omvangrijk overzicht willen maken van de hedendaagse proxy-oorlogen in het Midden-Oosten. Teleurstellend is echter het gebrek aan samenhang en het onbenutte potentieel van het academisch raamwerk. Zo sluiten de hoofdstukken veelal niet goed op elkaar aan, waardoor de leeservaring fragmentarisch en soms wat verwarrend kan zijn. Bovendien besteedt het boek te weinig aandacht aan de trends en ontwikkelingen van proxy-oorlogen die de samenstellers aan het begin van het boek juist signaleren. Een gemiste kans, aangezien de bundel de lezer diepgaande inzichten had kunnen bieden in de complexe wereld van proxy-oorlogen. Een vergelijkende studie tussen de verschillende proxy-conflicten aan de hand van het kader was misschien beter geweest. Toch zijn sommige hoofdstukken zeker van meerwaarde voor lezers die al geïnteresseerd waren in bepaalde conflicten of in afzonderlijke aspecten van een specifieke proxy-oorlog. ■

Luuk van den Boomen MA

1 Om de complexiteit van het conflict in Syrië enigszins te duiden: de Syrische regering onder Bashar al-Assad vecht een burgeroorlog uit tegen het Vrije Syrische Leger en andere gewapende oppositiegroepen. De Syrische regering wordt gesteund door Iran, samen met sjiiitische milities zoals Hezbollah. Het Vrije Syrische Leger, het Syrische regime en Iraanse/sjiiitische milities vechten bovendien tegen de soennitische terreurorganisatie IS en andere islamitische terreurgroepen. Saudi-Arabië steunt uit soennitische overtuigingen IS. Amerika steunt Saudi-Arabië in hun regionale machtsstrijd tegen het sjiiitische Iran, maar vecht daarnaast in een coalitie actief tegen IS. Rusland steunt Assad in zijn strijd tegen IS, maar bestrijdt voornamelijk juist andere Syrische oppositiegroepen. Koerdische milities vechten samen met het Vrije Syrische Leger tegen het Syrische regime én tegen IS. Turkije vecht direct en indirect tegen Koerdische milities in het noorden van Syrië en Irak. Daarnaast steunen zowel Amerika als Iran de Iraakse regering in haar strijd tegen IS.



Napoleon

Regie: Ridley Scott

In de bioscoop vanaf: 23 november 2023

Gezien in: Cinema Gouda, 26 november 2023

Over weinig historische figuren is zoveel geschreven als over Napoleon. Elk jaar komen er nog boekenplanken vol over de Franse keizer bij. Weinig historische figuren roepen ook tweehonderd jaar na hun dood nog zoveel controverse op. Illustratief zijn de twee vuistdikke biografieën van Adam Zamoyski en Andrew Roberts die respectievelijk in 2018 en 2014 zijn verschenen. Zamoyski geeft in zijn boek een ontvenderend beeld van Napoleon als een vreemde snuiter, die weliswaar enkele bijzondere talenten bezat, maar tevens de bedenker was van het grootste militaire fiasco uit de geschiedenis (Rusland 1812). Roberts is daarentegen juist uitgesproken positief over de man uit Corsica. Hij zet Napoleon neer als staatsman en militair genie. Niet voor niets gaf Roberts zijn boek de titel *Napoleon the Great*.

Wat de meeste biografieën over Napoleon delen is dat ze dik zijn. Zamoyski heeft bijna 900 pagina's nodig om zijn onderwerp te bespreken en Roberts meer dan duizend. Dit zegt niets over het gebrek aan matiging van de zijde van de auteurs, maar alles over de schier eindeloze hoeveelheid handelingen,

acties en prestaties van de bescheiden artillerieofficier die het wist te brengen tot keizer der Fransen. Juist omdat hij zo'n overvol leven heeft geleid en er zoveel verschillende visies op de man de ronde doen, is het interessant te zien welke keuzes een scenarist/regisseur maakt als hij Napoleon in een tweeënhalf uur durende film wil vatten.

Arbitraire keuzes

Regisseur Ridley Scott kiest er in zijn historische epos *Napoleon* voor om het leven van zijn protagonist te volgen vanaf het uitbreken van de Franse Revolutie in 1789 tot zijn dood op Sint-Helena in 1821. De rode draad vormt de liefdesrelatie van Napoleon met Joséphine de Beauharnais, afgewisseld met verschillende bloedige veldslagen. Door deze opzet gaat de film geregeld noodgedwongen met grote stappen door de tijd. Hele jaren worden overgeslagen, inclusief meerdere campagnes, wat het geheel een nogal hoog hak-op-de-tak-gehalte geeft.

De keuzes die Scott maakt zijn bovendien behoorlijk arbitrair en soms zelfs ronduit onlogisch. Dat hij moest kiezen is duidelijk, maar het probleem met iemand als Napoleon

is dat er voor elke episode uit zijn leven minstens drie andere vergelijkbare of misschien zelfs spectaculairdere episodes zijn te vinden.

Waarom bijvoorbeeld uitgebreid stilstaan bij Bonapartes expeditie naar Egypte (en de Fransen historisch incorrect een kanon laten afvuren op een van de piramides van Gizeh), maar geen aandacht schenken aan diens grote successen in Italië? Waarom Austerlitz, maar niet één van zijn andere beroemde veldslagen opvoeren? Waarom van de dramatische veldtocht in Rusland meteen naar zijn abdicatie in 1814, zonder de campagnes in Duitsland in 1813 te behandelen (Leipzig!)? Maar ook de Code Civil, het juridische werk dat Napoleon zelf zijn grootste nalatenschap heeft genoemd, komt niet aan bod.

De hoofdpersoon zelf is meer geboetseerd naar Zamoyski dan naar Roberts. Dat wil zeggen dat Napoleon wordt neergezet als een zonderlinge figuur, een zwijgzame, nurkse man. Nergens is een sprankje te vinden van het charisma dat hij toch ook echt bezeten moet hebben. Niets ten nadele van acteur Joaquin Phoenix, die levert een prima prestatie, maar nergens wordt de kijker iets wijzer over waarom Napoleon deed wat hij deed. Laat staan dat we iets te weten komen over wat hem zo'n succesvol militair leider maakte. Het beeld dat beklijft is niet dat van een militair genie, maar van een enigszins onzekere, sociaal gehandicapte mopperpot. De nuance is ver te zoeken.

Historische werkelijkheid

Leiden deze scenariokeuzes al tot enig ongemak, erger wordt het als gaandeweg blijkt hoezeer de film de historische werkelijkheid soms geweld aan doet. Ja, over de persoon

van Napoleon kan tot in lengte van jaren gediscussieerd worden, maar sommige zaken zijn gewoon waar of niet waar. Een biopic hoeft niet tot tien decimalen achter de komma correct te zijn, maar Ridley Scott neemt wel erg vaak een loopje met de waarheid. Nee, Napoleon was niet aanwezig bij de executie van Marie Antoinette. Nee, de slag bij Austerlitz vond niet op het ijs plaats. Nee, Napoleon voerde niet zelf de laatste cavaleriecharge aan tijdens de Slag bij Waterloo. Nee, Napoleon en Wellington hebben elkaar nooit ontmoet. En dat Napoleon vanwege zijn geliefde Joséphine terugkwam van Elba is ook een sprookje, omdat zij toen al negen maanden dood was (en Napoleon wist dat). Stuk voor stuk zijn het onnodige aanpassingen

van de geschiedenis. Onnodig, omdat de werkelijkheid al bijzonder genoeg is.

Scott zelf moet weinig hebben van zeurende historici – 'Get a life' zou hij zijn critici hebben toegebeten – maar als het hem alleen om het vertellen van een episch liefdesverhaal tegen de achtergrond van revolutie en oorlog te doen was geweest, dan had hij zijn film ook naar een fictief hoofdpersonage kunnen noemen.

Is er dan helemaal niets positiefs over deze film te melden? Jawel, zo is de historische aankleding van de film geweldig. De kleding, de sfeer en de decors, alles is tot in detail uitgewerkt. Als kostuumdrama is

de film van de buitencategorie. Cinematografisch is de film bovendien een genot om te zien. Als kijker vergaap je je aan revolutionair Parijs, het keizerlijke hof en het Napoleontische slagveld. Dat er van de wijze van optreden van de troepen weinig klopt, doet niets af aan het feit dat de beelden oogstrelend mooi zijn en de actiescenes adembenemend spannend. Met name de Slag bij Waterloo is indrukwekkend in zijn massaliteit. Ondanks het zwakke scenario vliegen de tweeënhalf uur hierdoor om. Het maakt van Ridley Scotts *Napoleon* een matige film, die toch iedereen moet gaan zien. ■

Dr. Christiaan van der Spek, NIMH

Schrijft u een gastcolumn in de *Militaire Spectator*?

De redactie van de *Militaire Spectator* biedt lezers de mogelijkheid een gastcolumn te schrijven van maximaal duizend woorden. Het thema is vrij, maar moet passen in de formule van het tijdschrift. Een gastcolumn bevat een relevante boodschap voor de lezers, een gefundeerde eigen mening en juiste en verificerbare feiten in een logisch opgebouwd betoog.

U kunt uw gastcolumn sturen naar de bureau-redactie (zie colofon) of aanbieden via de website. De redactie wacht uw bijdrage met belangstelling af.

De hoofdredacteur



Tot in Bachmoet: hakken en zagen met de Linnemann-schop

Het kan de aandacht niet ontgaan zijn, dat in ons Voorschrift op den Pionierarbeid geen aanwijzingen voorkomen, omtrent het gebruik der draagbare schop, tot hakken of zagen.' Het gaat hier om de Linnemann-schop, ontworpen in 1869 en in gebruik genomen door verschillende krijgsmachten, waaronder de Nederlandse. Eerste luitenant der infanterie J.C. Morren pleitte in 1884 in de Militaire Spectator voor waardering voor het scala aan toepassingen van dit handige gereedschap.¹

Hij had daarbij de beeldvorming tegen zich: 'Velen zal het echter onbekend zijn, welk een waarde de Linnemann-schop heeft als hak- en zaagwerktuig. (...) De aanblik van de grove zaag en van de stompe zijde, die bestemd is om te hakken, geeft dan ook aanleiding tot weinig

vertrouwen in haar bruikbaarheid.' En 'Wie het niet zelf gezien heeft, heeft volkomen recht er aan te twijfelen; hij late er echter de proef van nemen.' Immers, zien is geloven. Morren nam zelf de schop ter hand, 'en was spoedig overtuigd.' Steenharde bomen van 8,5 cm doorsnee vallen zonder moeite binnen anderhalve minuut. In slechts vijf minuten delft een dikkere boom (15 cm) het onderspit.

Morren heeft het grondig aangepakt en ondersteunt zijn betoog met meer dan alleen zijn persoonlijke ervaring. 'Wij hebben met de schop geheele bosschen geraseerd', haalt hij een militair in Bosnië aan. Mits goed onderhouden (geslepen), dragen de hak- en zaagcapaciteiten van de Linnemann-schop bij aan de effectiviteit van militaire eenheden, 'Aangezien nu in den oorlog de tijd zeer groote waarde heeft.' Dus, besluit luitenant Morren, 'Doordrongen van het grote gewicht van het hierboven aangehaalde, nemen wij de vrijheid met de meeste bescheidenheid, doch met kracht aan te bevelen om het Voorschrift op den Pionierarbeid aan te vullen met een aanwijzing omtrent het gebruik der schop, tot hakken en zagen.' Als elke compagnie vier vijlen aanschaf kost dat het hele Nederlandse leger niet meer dan 200 gulden en is moeiteloos hakken en zagen gegarandeerd.

Behalve voor graven, hakken en zagen is de spade ook geschikt voor man-tegen-mangevechten. Onder de naam MPL-50 wordt de Linnemann-schop nog steeds gebruikt door het Russische leger. Naar verluidt vochten Russische troepen in 2023 door munitietekorten met deze schop in Bachmoet, Oekraïne. ■



FOTO WIKIMEDIA

¹ J.C. Morren, 'De Linnemann-schop als hak- en zaagwerktuig', *Militaire Spectator* 53 (1884) 785-787.

SIGNALERINGEN



De reservist in de hoofdrol

Tussen politiek beleid en militaire idealen, de reserveofficier in Nederland 1918-1940
Door Freek Meulman
Amsterdam (proefschrift Universiteit van Amsterdam) 2023
305 blz.
ISBN 9789083333069

Het overgrote deel van de Nederlandse reserveofficieren van de infanterie kon in het interbellum hoogstwaarschijnlijk niet voldoen aan de eisen van volledige geschiktheid voor de uitoefening van hun taken in het oorlogsleger. Dat concludeert luitenant-generaal b.d. Freek Meulman in *De reservist in de hoofdrol*, het proefschrift waarop hij afgelopen september promoveerde aan de Universiteit van Amsterdam. Bij de Duitse inval in mei 1940 werd het Nederlandse leger voor ongeveer 90% aangevoerd door reserveofficieren. Meer dan de helft daarvan behoorde tot de infanterie. Meulman behandelt de bezuinigingen op defensie na 1918, het kwantitatieve en kwalitatieve belang van de reserveofficieren, hun opleiding en de verdere vorming.



Russian Strategy in the Middle East and North Africa

Door Derek Averre
Manchester (Manchester University Press)
2024
320 blz.
ISBN 9781526175816
€ 97,-

Welke doelen heeft Rusland zich gesteld in het Midden-Oosten en Noord-Afrika sinds de Arabische Lente? Derek Averre, lector aan de University of Birmingham, onderzoekt in *Russian Strategy in the Middle East and North Africa* de dynamiek tussen Moskou, landen in de regio en andere belangrijke spelers, zoals de VS. Averre behandelt de Russische rol in de Syrische burgeroorlog om te analyseren hoe Moskou soevereiniteit en humanitaire normen desnoods buitenspel zet. Tevens beschrijft hij de Russische reactie op islamitisch extremisme en de militaire en economische belangen in de regio. Averre neemt in zijn onderzoek de assertieve buitenlandse politiek van Rusland als uitgangspunt.



The Anglo-American Military Relationship

Arms Across the Ocean
Door Wyn Rees
Oxford (Oxford University Press) 2024
176 blz.
ISBN 9780198884620
€ 87,-

Wyn Rees, hoogleraar International Security aan de School of Politics and International Relations van de University of Nottingham, concludeert in *The Anglo-American Military Relationship* dat de militaire betrekkingen tussen de VS en het VK de politieke en economische relaties tussen de beide landen volledig domineren. Rees analyseert de periode na de Koude Oorlog, een tijd met een dynamische strategische context waarin de VS en het VK samen zijn opgetreden in het hoogste geweldsspectrum. Volgens Rees, die ook de nucleaire betrekkingen behandelt, heeft de militaire samenwerking met een grootmacht het VK zowel kansen als risico's opgeleverd.



Officersvorming in klare taal

Door Sander Dalenberg e.a. (red.)
Leiden (Leiden University Press) 2023
292 blz.
ISBN 9789087284299
€ 29,99

Elke periode vraagt een eigentijds antwoord op de vraag wat officersvorming precies is en hoe deze plaatsvindt. *Officersvorming in klare taal* bevat vanuit verschillende perspectieven praktische handvatten en tips hoe officersvorming in de praktijk gestalte kan krijgen. De auteurs gaan onder meer in op ethiek en de geschiedenis van officersvorming aan de Koninklijke Militaire Academie en het Koninklijk Instituut voor de Marine. Daarnaast vertellen officieren in interviews over vormende gebeurtenissen in hun leven, waarbij kameraadschap en karaktervorming een belangrijke plaats innemen. In het boek staan ook essay's over officersvorming in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland: wat zijn de overeenkomsten en verschillen met Nederland?



RCV-03

