

# NECBAT in de Hoorn van Afrika

## De deelname aan UNMEE, van overweging tot resultaat

A.G. van Ede – kolonel der mariniers\*

### Inleiding

Van 30 november 2000 tot 22 juni 2001 was een versterkt mariniersbataljon, met onderdelen van alle krijgsmachtdelen, actief in de Hoorn van Afrika in het kader van de *United Nations Mission in Ethiopia and Eritrea* (UNMEE). Terugkijkend valt het niet mee om een keuze te maken uit de vele hoogtepunten van deze missie. In dit artikel beperk ik mij tot twee (hoofd)onderwerpen. In het eerste deel ga ik in chronologische volgorde in op een aantal 'mijlpalen' van de missie. Dit zijn de aanloop naar de voorbereidingsopdracht, de planning en voorbereiding, de ontplooiing, de operationele inzet en de terugkeer en adaptatie. In het tweede deel ga ik in op een viertal thema's, die bijzondere aandacht verdienen. Dit zijn 'C4I', samenwerking, *lessons learned* en 'leiderschap en moreel'. Ik realiseer me dat ik andere interessante aspecten (zoals onder andere personeel, logistiek en CIMIC) grotendeels buiten beschouwing laat, maar dit biedt mogelijkheden voor andere schrijvers. Voor de geschiedenis en achtergrond van het conflict verwijs ik naar een artikel van dr. J.A. de Moor in de *Militaire Spectator* van januari 2001.<sup>1</sup>

\* De auteur was commandant van het Nederlands-Canadese bataljon (NECBAT) in de *United Nations Mission in Ethiopia and Eritrea* (UNMEE).  
Wij bedanken het Marineblad voor de medewerking.

### Mijlpalen

#### De aanloop naar de voorbereidingsopdracht

*Deelname aan UNMEE nog niet zeker*  
In juli 2000, na het Akkoord van Algiers van 18 juni over een wapenstilstand, werd in Doorn zijdelings gesproken over een mogelijke deelname aan een vredesoperatie in Ethiopië en Eritrea. Een Nederlandse deelname aan UNMEE werd op dat moment niet waarschijnlijk geacht. Bij het 2e Mariniersbataljon werden daarom de verdere voorbereidingen getroffen voor een amfibische *deployment* in het kader van de UK/NL *Amphibious Force*, naar de Middellandse Zee en de oefening *Destined Glory* (DG 00).

Bij terugkeer van het zomerverlof op 21 augustus 2000 bleek er een verkenningsverslag te liggen van de militaire adviseur van de secretaris-generaal van de Verenigde Naties met een concreet plan voor een VN-missie in Ethiopië en Eritrea. Hoewel er nog geen planningsopdracht lag werd op bataljonsniveau begonnen met een eerste *mission analysis* en een voorlopig plan. Tegelijkertijd gingen de voorbereidingen voor DG 00 gewoon door en werd Hr. Ms. Rotterdam beladen met materieel voor de oefening. Omdat het twijfelachtig was of Nederlandse eenheden aan UNMEE zouden deelnemen, werd besloten dat het bataljon conform planning op 13 september 2000 zou uitvaren richting Gibraltar. De regering wilde op dat moment nog geen beslissing nemen

over deelname aan UNMEE omdat het debat met het parlement over het rapport van de Commissie Bakker nog moest plaatsvinden.

Op 3 oktober keerde het bataljon vroege terug om zich voor te bereiden op de deelname aan UNMEE in het kader van de *Standby Forces High Readiness Brigade* voor de VN (SHIRBRIG).

Achteraf is natuurlijk de vraag wel eens gesteld of het verstandig was om, met een mogelijke vredesmissie in het verschiet, uit te varen aan boord van Hr. Ms. Rotterdam voor de oefening DG 00. Ik heb het in ieder geval als bijzonder nuttig ervaren. Tijdens het verblijf aan boord kon een kernstaf met alle functionaliteiten vrijwel ongestoord werken aan de verdere planning van een mogelijke UNMEE-deelname, terwijl andere staffunctionarissen de oefeningen begeleidden. Tegelijkertijd konden de eenheden werken aan *team building* tijdens de diverse deel oefeningen. Met name voor het nieuw ingestroomde personeel was dit belangrijk. Ook de samenwerking met de commandant en de bemanning van Hr. Ms. Rotterdam was waardevol, in het licht van de latere samenwerking tijdens de uitvoering van de missie.

De planningsactiviteiten tijdens deze vaarperiode hebben, achteraf gezien, een belangrijke bijdrage geleverd aan het uiteindelijke operationele product in de missie. Datzelfde geldt voor de



De praktische oefenweek op de Veluwe vormde een belangrijk onderdeel van het opwerkprogramma (Foto: CAVDKM)

vroegtijdige waarschuwingsorders en de waardevolle *Planning Guidance* van C-SHIRBRIG voor een mogelijke inzet in Afrika. De ervaringen van samenwerking met generaal Cammaert in het verleden en de korte lijnen, die hierdoor mogelijk waren, bewezen hun nut. Hoewel ik de waarde van goede structuren volledig onderschrijf, lijkt succes vooral (ook) afhankelijk te zijn van mensen, hun onderlinge communicatie en de bereidheid om samen te werken.

### Planning en voorbereiding na terugkeer uit de Middellandse Zee

Terug in Doorn kwam de planning voor de missie in een stroomversnelling. Na het kabinetsbesluit van 6 oktober, werd op 11 oktober begonnen met de formatie van het bataljon en de coördinatie met eenheden van de andere krijgsmachtdelen, die het bataljon zouden versterken. Direct daarna, op 13 oktober, was er de eerste grootschalige mediadag, gevolgd

door een (live op tv uitgezonden) hoorzitting in de Kamer op 16 oktober en het kamerdebat op 18 oktober. De interesse en betrokkenheid van de politieke leiding, de militaire leiding en de media gedurende deze fase waren enorm. Dit werd mede veroorzaakt door het rapport van de Commissie Bakker en het nog te voeren debat over dit rapport.

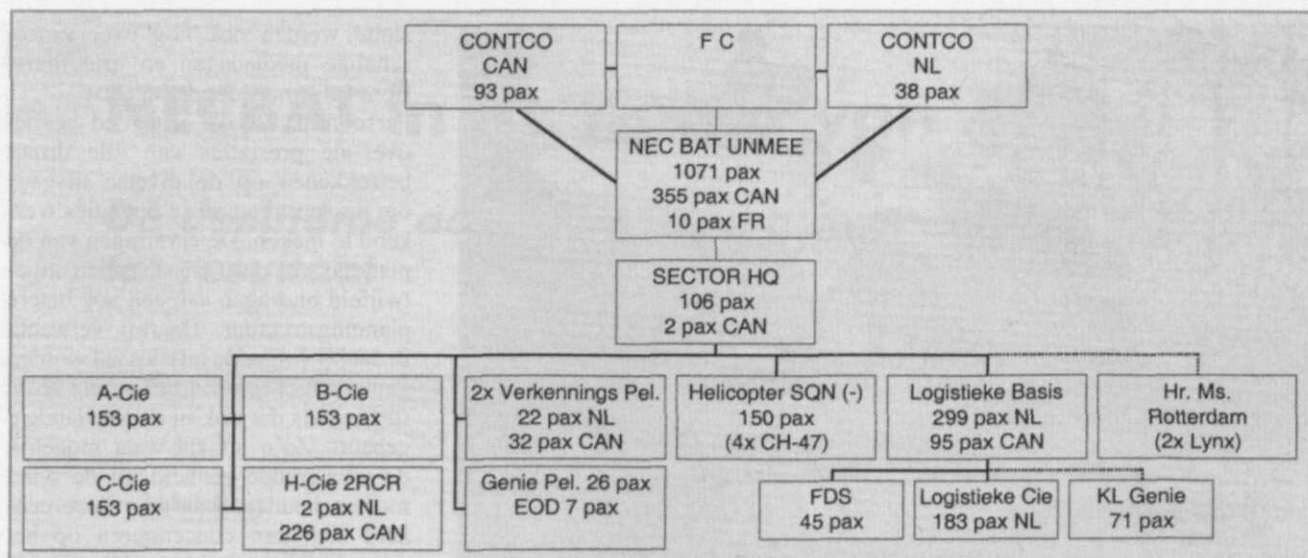
In een beperkte periode van vijf weken dienden plannen te worden uitgewerkt. Plannen voor het concept van opereren, de organisatievorm, het benodigde materieel, maar ook voor de verdere invulling van het opwerkprogramma zelf. De noodzakelijke praktische oefening in de derde week van het opwerkprogramma moest vorm krijgen, de operatieoorder van het bataljon moest worden geschreven en het materieel moest worden geprepareerd voor belading aan boord van schepen, die medio november vertrokken. Ook diende van 2 tot 10 november nog een *Fact Finding Missie* te worden uitgevoerd. Ten

slotte werden ook nog twee grootschalige mediadagen en drie thuisfront-informatiedagen ingelast.

Persoonlijk heb ik een goed gevoel over de prestaties van alle direct betrokkenen op de diverse niveaus om dit soort complexe operaties werkend te maken. De ervaringen van de planning van deze missie zullen ongetwijfeld bijdragen aan een nog betere planningstructuur. Daarbij verwacht ik dat bij volgende missies zal worden gewerkt met een *Joint Planning Team* (JPT), zoals dat ook in andere landen<sup>2</sup> gebeurt. Zo'n JPT zal waar mogelijk de uitvoerende eenheid uit de wind moeten houden, waardoor deze eenheid zich kan concentreren op het opwerkprogramma, waarbij ook de eenheidsstaf in staat is om een gedeelte van het opwerkprogramma te volgen. Gebleken is dat de uit te zenden eenheid behoefte heeft aan één aanspreekpunt voor alle voorbereidingsaspecten van de missie. Alle actoren zouden zich moeten richten tot het JPT en niet tot de uit te zenden eenheid. Hoewel zo'n JPT kan functioneren bij een *leidend krijgsmachtdeel*, ligt het voor de hand om dit team te formeren vanuit de Defensiestaf.

### Ontplooiing

Op 30 november vertrok de *advance party* naar het operatiegebied. Hr.Ms. Rotterdam was toen al bijna twee weken onderweg. De eerste prioriteit was het leggen van contacten met lokale autoriteiten en VN-functionarissen. Met name de reeds ontplooiende militaire waarnemers van de VN (UNMO's) hebben in deze fase uitstekende assistentie verleend. Omdat het Nederlandse contingent erg vroeg was ten opzichte van de andere contingents (zelfs de Canadese eenheden arriveerden pas na de kerst) en ook het *Force HQ* nog niet volledig operationeel was, moest veel zelf worden gedaan. Met name het realiseren van diverse kamplocaties was een uitdaging. Met de hulp van een Nederlandse zakenman die in Eritrea actief was en de nodige inventiviteit van het personeel, is dit gelukt. Toen de eenheden vanaf 5 december dage-



**Legenda: contco = Contingents Commando; fc = Force Commander unmee; Cie = compagnie; Pel = peloton; sqn = squadron; fds = veldhospitaal; rcr = Royal Canadian Regiment; eod = Explosieven Opruimings Dienst (inclusief Duik- en Demonteer Groep km)**

lijks met zo'n 150 man arriveerden, was het *Transit Camp* in Dekemhare operationeel en was er instemming voor het gebruik van de grond voor de Logbase en drie van de vier compagnieslocaties.

Na een korte acclimatisering in Dekemhare verplaatsten de eerste elementen van de compagnieën zich naar hun locaties in het grensgebied. Op 11 december waren de eerste Nederlandse eenheden operationeel in het gebied van de toekomstige *Temporary Security Zone (TSZ)*.<sup>3</sup> Tot eind december opereerden de Nederlandse eenheden ook rond Senafe, in het gebied van de nog niet ontplooides Canadese compagnie. Daar werd de eerste corridor tussen Eritrea en Ethiopië bemand. Het Nederlandse gedeelte van NECBAT was daarmee twee maanden eerder in het operatiegebied dan de andere bataljons. Deze snelle ontplooiing heeft ontegenzeggelijk bijgedragen aan de stabiliteit in het gevoelige grensgebied in de Centrale Sector. De snelle presentie heeft verder een gunstige invloed gehad op het vertrouwen van de lokale bevolking in beide landen in een nieuwe fase, waarin de oorlog definitief voorbij was. Dit vertrouwen en de positieve houding van de lokale bevolking ten opzichte van NECBAT en de VN, is overigens gedurende het gehele ver-

dere verloop van de operatie gecontinueerd.

De staffunctionarissen en *advance parties* van de compagnieën waren de eerste elementen die ontplooiden. Het voorspoedige verloop van deze fase was echter niet mogelijk geweest zonder de professionele en bijzonder waardevolle ondersteuning van Hr. Ms. Rotterdam, de DVVO-specialisten, de KL-genie,<sup>4</sup> de chauffeurs van de KL met hun containervoertuigen, het extra KMAR-personeel en al die anderen die in een ondersteunende rol zorgden dat NECBAT snel inzetbaar was.

Achteraf kan worden gesteld dat, ondanks de beperkte voorbereidings-tijd in Nederland voor het beladen van de schepen, het vitale materieel op het juiste moment op de juiste plaats beschikbaar was. Ook kan worden geconcludeerd dat een snelle ontplooiing in het kader van het SHIRBRIG-concept werkt. Zowel de samenwerking met sleutelfunctionarissen in het Force HQ, als de gehanteerde procedures, waren vertrouwd. Voorwaarde voor dit concept is wel dat de deelnemende eenheden daadwerkelijk *self supporting* zijn.

### **De missie: 'een pure vredesoperatie'**

De opdracht voor de missie bestond

uit twee elementen. In de eerste plaats 'monitoren', oftewel toezien op de terugtrekking van de troepen (met name uit het TSZ-gebied) en toezien op het bestand in de TSZ. In de tweede plaats het zorgdragen voor een veilige omgeving in het operatiegebied. Hogere doelen van de operatie waren de veilige terugkeer van ontheemden, het vaststellen van de definitieve grens en een duurzame en vreedzame ontwikkeling van beide landen. UNMEE was een pure vredesoperatie, waarbij de VN door beide partijen was uitgenodigd om toe te zien op de uitvoering van het Bestandsakkoord van 18 juni 2000.

De taakstelling<sup>5</sup> was duidelijk. Inherent aan (en voorwaarde voor) dit soort operaties onder Hoofdstuk VI van het VN-Handvest is wel dat de eenheid sterk afhankelijk is van de medewerking van beide partijen. In algemene zin was die medewerking goed, hoewel beperkingen van de bewegingsvrijheid incidenteel het nodige geduld en een intelligent optreden vergden.

### **Organisatie**

Als SHIRBRIG-bataljon moest NECBAT snel ontplooiën naar een uitdagend en bergachtig gebied met de omvang van

Nederland, in de Hoorn van Afrika en nabij de evenaar. Omdat de VN in deze eerste fase van de operatie geen ondersteuning konden leveren, en er ook lokaal geen gegarandeerde ondersteuning voorhanden was, moest het bataljon *self supporting* zijn.

Gezien de zeer lange bevoorradingsroutes in het operatiegebied werd gekozen voor een concept met vier zelfstandige compagniegroepen (waarvan één Canadese), die beschikten over organieke vuursteun- en verzorgingselementen, met daarnaast twee verkenningspelotons (waarvan één Canadese). Deze eenheden werden vanuit de logistieke basis in Dekemhare ondersteund door een helikopterdetachement met vier Chinooks, een veldhospitaal oftewel *Field Dressing Station* (FDS), een logistieke compagnie en specialistische kleinere eenheden. Uit politieke overwegingen was door de VN besloten dat het Sector Hoofdkwartier in Adigrat (Ethiopië) moest komen. Van hieruit werden het bataljon en de andere VN-elementen, die in de Sector opereerden, aangestuurd.

#### Combined en joint

Naast de eigen en de Canadese eenheden, waren tien Franse officieren toegevoegd aan het bataljon. Verder opereerden 76 UNMO's uit veertig verschillende landen en een aantal politieke adviseurs onder het Sector commando. NECBAT had daarmee zowel een sterk *combined* als een volledig *joint* karakter. Dat bracht vele charmes maar ook uitdagingen met zich mee in de gezamenlijke uitvoering van taken. Ik kom hierop nog terug. In algemene zin kan gesteld worden dat deze organisatievorm effectief was.

#### Operationele inzet

**Voor de totstandkoming van de TSZ**  
Bij de uitvoering van de taken moet een onderscheid worden gemaakt tussen de periode voor en na 18 april 2001, toen de TSZ werd vastgesteld. Voor die datum lag het accent op het monitoren van militaire activiteiten van beide strijdkrachten, zowel bin-

nen als buiten de TSZ. Aan het einde van deze periode, van 12 februari tot 18 april, werd toegezien op de terugtrekking van de militaire eenheden van beide landen uit de TSZ.

De exacte ligging van de TSZ bleef (ook na 18 april) een discussiepunt, waardoor beide partijen weigerden de TSZ te erkennen. Omstreden bleven enerzijds de blijvende aanwezigheid van Ethiopische eenheden in het Irobgebied en anderzijds de grote aantallen milite die Eritrea in de TSZ wilde ontplooiën. In de praktijk accepteerden beide partijen de TSZ echter wel. Op 18 april waren de militaire eenheden uit de TSZ teruggetrokken. Vrij snel daarna meldden het Eritrese burgerbestuur, de politie en de milite zich in de TSZ. Vanaf 10 mei keerden ook tienduizenden ontheemden terug naar hun oorspronkelijke dorpen.

Vanaf 18 april lag het operationele accent op de coördinatie met het nieuwe bestuur en de hulpverleningsorganisaties in de TSZ, het monitoren van de toestand in de TSZ en het creëren van een veilig klimaat voor VN- en humanitaire activiteiten. Verder werd buiten de TSZ toegezien op de verdere terugtrekking van de eenheden, waarvan een aanzienlijk gedeelte gedemobiliseerd werd. Met name de terugkeer van de tienduizenden ontheemden had een groot effect kunnen hebben op de uitvoering van de militaire operatie. Deze terugkeer is echter geordend verlopen. In de tweede fase van de operatie werden, naast de nauwe samenwerking met hulpverleningsorganisaties in het gebied van de TSZ, ook door het bataljon zelf een twintigtal kleinschalige hulpprojecten gerealiseerd. Deze dienden om de



De vier Chinook-helikopters waren van wezenlijk belang voor het succes en de veiligheid van de missie (Foto: CAVDKM)

*hearts and minds*, het draagvlak bij de lokale bevolking, te versterken. Hoewel minister Herfkens deze projecten financiert, worden ze in de wandelingen nog steeds aangeduid als 'Potje Pronk-projecten'. Deze zeer concrete hulp, in de directe omgeving van de locaties van de compagnieën en pelotons, heeft overigens ook een positief en motiverend effect op het eigen personeel.

Een constante factor in de gehele operatie was de patrouillegang, het bezetten van checkpoints, corridors en observatieposten en de beveiliging van eigen locaties, konvoien en allerlei VN-activiteiten. Ook is veel aandacht besteed aan training, met name van het *Quick Reaction Force* (QRF)-concept en de procedures voor een medische evacuatie (MEDEVAC).

De Chinook-helikopters waren voor deze medische afvoer van cruciale waarde. Dat belang hadden de helikopters ook voor patrouillegang en verificatie vanuit de lucht, herbevoorrading van moeilijk te bereiken kleinere eenheden en personenvervoer. Zonder de Chinook-helikopters had het bataljon in dit zeer uitdagende terrein niet op deze wijze kunnen opereren. De plannen voor een eventuele evacuatie werden vooral op papier beoefend. Er was een goed contact met het Nederlandse Apache-detachement (NAD). Gezamenlijke planning en *war gaming* heeft plaatsgevonden in zowel Eritrea als Djibouti.

### **Terugkeer en adaptatie**

De operationele taken van het bataljon werden op 11 juni overgedragen aan een bataljon uit India. De terugkeer van personeel en materieel, na de overdracht, is soepel verlopen. In tegenstelling tot de planning voor de verplaatsing naar het operatiegebied, was er nu ruim voldoende tijd voor een gedegen uitwerking van de plannen. Uitgaande van de overdrachtsdatum van 11 juni 2001, is gekozen voor een concept van gefaseerde terugkeer per subeenheid.

Bij de planning is op bataljonsniveau getracht het initiatief te behouden en waar mogelijk voor de rijdende trein te blijven (in marinierstermen: *voor de power curve*). Het proces van afbouwen werd vereenvoudigd door de aanwezigheid van Hr. Ms. Rotterdam, die met haar hospitaalfaciliteiten en haar boordhelikopters het bataljon in staat stelde om tijdig het FDS en de Chinook helikopters te ontmantelen voor transport.

Een belangrijk onderdeel bij terugkeer is de voorbereiding op een normale situatie, oftewel het 'adapten'.<sup>6</sup> Het eerste gedeelte van deze 'aanpassing aan de normale omstandigheden' vond plaats in Florennes (België), met een tweedaagse stop op de route terug naar Doorn. De doelstelling van deze periode was driedelig. Er werd voorlichting gegeven over de medische aspecten van de afwikkeling en het thuiskomen er waren groepsgewijze debriefing gesprekken en ten slotte was er gelegenheid voor enige ontspanning, zeg maar de *cool down* van de missie.

Het actieve adaptatieprogramma dat volgde na terugkeer bestond uit twee trainingsweken. Een zinvolle invulling van deze trainingsweken in het kader van de adaptatie blijft overigens een uitdaging, zoals ook bij de afwikkeling van eerdere ernstoperaties is gebleken. Opwerken is makkelijker en concreter dan 'afwerken'. Verder nam het nog te genieten verlof het grootste gedeelte van de adaptatieperiode in beslag. UNMEE werd voor het NECBAT-personeel, samen met personeel van het NAD en de bemanning van Hr. Ms. Rotterdam, op 7 september 2001 afgesloten met een medaille-uitreiking, waarbij de minister van Defensie, ook naar het thuisfront toe, zijn waardering uitte voor de geleverde inspanningen en prestaties.

### **Vier thema's, nader belicht**

#### **'C4I'**

Een van de belangrijkste onderwerpen bij de evaluatie van operaties en

oefeningen is vaak het aspect C4I, oftewel *command, control, communications, co-ordination and information*. Dit is een hele mond vol, waarbij nog getwist kan worden over de exacte betekenis van deze vijf kernwoorden. Voor mij als bataljonscommandant waren de randvoorwaarden van de missie duidelijk. Dit waren het mandaat, de *rules of engagement*, de afspraken die Nederland met de VN had gemaakt en de operationele taakstelling. Maar hoe werkte dat in de praktijk?

#### *De operationele lijn*

De operationele aansturing liep uitsluitend vanaf de FC naar het bataljon. Generaal Cammaert was zeer duidelijk in wat hij wilde bereiken. Ook op papier gaf hij concrete orders en aanwijzingen, zoals het een militaire commandant betaamt (maar zoals het helaas niet altijd in de praktijk gebeurt). De menselijke factor was ook hier weer belangrijk. De persoonlijke inbreng van de FC en de *special representative of the secretary general*, mr. J. Legwaila, bepaalde in belangrijke mate de effectieve operationele aansturing en het succes van de UNMEE-operatie in het vredesproces.

#### *De nationale lijn*

Als ogen en oren van de Nederlandse chef defensiestaf (CDS) was er naast het bataljon een CONTCO onder leiding van kolonel der mariniers J. Rijken in het gebied aanwezig. In zijn staf bevond zich een aantal nationale specialisten, zoals het KMAR-personeel, een 'contractor', hygiënespecialisten en een inlichtingcomponent. De dagelijkse rapporten van het bataljon werden door het CONTCO, vergezeld van een eigen analyse, doorgezonden naar de Defensiestaf. Potentieel kan zo'n CONTCO-constructie spanningen opleveren, zoals ook in Bosnië is gebleken. Dat risico is er zeker als het contingent bestaat uit een enkele eenheid, die ook nog onder bevel staat van een in rang ondergeschikte. Terugkijkend hebben deze spanningen zich niet voorgedaan, omdat CCONTCO de verleiding weerstond zich

te bemoeien met operationele of interne bataljonsaangelegenheden. Achteraf was het voor het bataljon wel praktisch dat een onafhankelijke organisatie als het CONTCO de contacten onderhield met de Defensiestaf en waar nodig ook zaken filterde. Voor alle logistieke en personeelszaken deed het bataljon rechtstreeks zaken met de UNMEE-cel bij BDZ-ops. De communicatie en coördinatie met zowel deze cel als met het DCBC verliep voorspoedig en soepel. Er was een voortdurende bereidheid om te luisteren en vanuit Nederland probeerde men te voorkomen dat er 'micromanagement' werd gepleegd. De vele bezoekers uit Nederland, die een goed beeld hadden gekregen van de omstandigheden in het missiegebied, hebben daartoe mijns inziens ook bijgedragen.

#### Communicatie

Met een mix van bekende radio's en nieuwe apparatuur, die recent was aangeschaft voor een mogelijke inzet in de West-Sahara (in het kader van MINURSO), bleek het mogelijk in het zeer uitgestrekte en uitdagende terrein permanent verbinding te maken. Ook de *back-up systemen*, zoals de SATCOM C en INMARSATS vervulden daarin een belangrijke rol. Naast de operationele verbindingen waren er de *welfare* verbindingen. Die werden gerealiseerd met een Telfort-container- en satelietsysteem op elke compagnieslocatie, waardoor op deze locaties GSM-gesprekken konden worden gevoerd. Het *welfare* aspect van deze voorziening werd door het personeel bijzonder gewaardeerd. Nadat inzicht was verkregen in de kosten van dienstgesprekken via de INMARSAT, is het GSM-systeem door sleutelfunctionarissen van het bataljon ook gebruikt voor dienstdoeleinden (voornamelijk overdag), waardoor aanzienlijke besparingen op de communicatiekosten konden worden gerealiseerd.

In dit kader bleek het ook mogelijk om op de grotere locaties een Local Area Netwerk (LAN) aan te leggen met een KM-INTRANET aansluiting. Met bestaande middelen en zonder



**De dorpen in de tsz waren door het oorlogsgeweld grotendeels verwoest. In de tweede fase van de operatie lag het accent van het bataljonsop treden onder andere op een nauwe samenwerking met hulporganisaties die de terugkeer van ontheemden ondersteunden (Foto: CAVDKM)**

extra kosten is hiermee een belangrijke functie toegevoegd aan de communicatiemogelijkheden, met name op stafniveau.

#### Coördinatie, informatie en inlichtingen

Door de korte lijnen, zowel in het operatiegebied, als met Nederland, was de informatie-uitwisseling goed. Op bataljonsniveau was de belangrijkste vorm van informatie-uitwisseling de wekelijkse stafvergadering, inclusief een aparte bespreking met de ondercommandanten. Verder was het *Unit Command Net* (UCN) 24 uur per dag actief. Op strategisch gebied was de nationale inlichtingcomponent bij het CONTCO nuttig, hoewel niet al het personeel de juiste achtergrond leek te hebben. Op tactisch en operationeel gebied heeft de inlichtingvoorziening een *steep learning curve* doorgemaakt. Deze operatie was *intell driven*.

Monitoren, verificatie en patrouille-gang waren immers de kerntaken die

in een onzekere en snel veranderende omgeving moesten worden uitgevoerd. Duidelijk is dat, zowel op compagniesniveau (waar de informatie verzameld moet worden) als op bataljonsniveau (waar de behoefte moet worden gesteld en analyses moeten worden gedaan), grote vooruitgang is geboekt gedurende het verloop van de missie. Dat geldt ook voor de integratie van Civiël-Militaire Samenwerking (CIMIC) en het functiegebied Inlichtingen. Wel moeten deze elementen meer in de trainingsactiviteiten verwerkt worden. Bij volgende ernstoperaties is het verder aan te bevelen om op compagniesniveau een inlichtingspecialist toe te voegen. Bij de Canadese compagnie bleek dit een belangrijke toegevoegde waarde.

#### Samenwerking

##### Belang teamvorming

Veel is al over samenwerking gezegd. Toch wil ik nog eens benadrukken dat

samenwerking iets is dat je door training kunt bevorderen. NECBAT heeft geprofiteerd van het feit dat de sleutelfunctionarissen van het 2e Mariniersbataljon al ruim anderhalf jaar bij elkaar waren, nadat het bataljon in 1999 (na de inzet in Albanië) vrijwel geheel opnieuw geformeerd was. De trainingen in Schotland, Noorwegen en in de Middellandse Zee hebben dit team gevormd, zodat het als kern kon fungeren voor de overige elementen, die in het kader van UNMEE aanhaakten. Zeker voor eenheden die expeditie-nair en dus op korte termijn, uitzendbaar zijn, is het belangrijk om in training toe te werken naar een hechte teamrelatie. Zo lang het primaire doel van het militaire bedrijf ligt in het gereed zijn voor militaire operaties, moeten we het belang van intensieve eenheidstraining en een stabiele personeelsbezetting van de operationele eenheden bij het stellen van prioriteiten goed voor ogen houden, ook in tijden van financiële krapte.

#### *Combined*

Over het algemeen was de samenwerking met de andere elementen binnen UNMEE goed. Hoewel niet iedereen in UNMEE de kwaliteit kon leveren die wij binnen de NAVO gewend zijn, was er overwegend wel de bereidheid om er alles aan te doen. Dat gold zeker ook voor de UNMO's, die soms in een weinig benijdenswaardige situatie verkeerden. Met de tien Fransen binnen het bataljon verliep de samenwerking zeer soepel. Vooraf was de Franse deelname een van mijn zorgpunten. Achteraf kan gesteld worden dat de Fransen zeer coöperatief waren. Met name op CIMIC-gebied hebben zij een waardevolle bijdrage geleverd.

#### *Canadees-Nederlandse samenwerking*

Ook met de Canadezen liep het in operationeel opzicht soepel. Zowel de H-compagnie als het Canadese Verkenningspeloton waren van een gelijkwaardige kwaliteit als de marinierseenheden en zij gebruikten vrijwel dezelfde procedures. De ervaringen van de jarenlange samenwerking met de *Royal Marines* waren ook hier

weer van nut voor het Korps Mariniers. Operationeel was er dus geen probleem. Met het Canadese *National Support Element* (NSE) en de *CONTCO* liep het wat minder soepel. Nadat met zowel de Canadese *Joint Planning Staff* (JPS) als met het *Theatre Activation Team* goede afspraken waren gemaakt over de samenwerking, bleek de later instromende Canadese contingentscommandant daar niet altijd een boodschap aan te hebben. Zo weigerde hij bij aankomst zijn personeel wacht te laten lopen en gaf hij eenzijdig toestemming aan zijn personeel om twee alcoholische consumpties per dag te nuttigen (*two-can rule*), hoewel met de Canadese JPS vooraf duidelijk was afgesproken dat zowel de Nederlanders als de Canadezen alcoholgebruik niet zouden toestaan in het missiegebied.

Deze houding heeft de onderlinge relatie tussen Nederlanders en Canadezen op de logistieke basis in Dekemhare geen goed gedaan, al was het alleen maar omdat de Nederlandse militairen nu aanmerkelijk vaker wacht moesten lopen. Deze wat minder coöperatieve houding van het Canadese *CONTCO* heeft de operationele samenwerking met de H-compagnie en het Canadese Verkenningspeloton niet negatief beïnvloed. Wel leverde het af en toe een ongewenst spanningsveld op voor de Canadese operationele commandanten, die soms het gevoel hadden twee heren te moeten dienen. Met het hart in de operatie moesten zij rekening houden met het feit dat hun beoordeling nationaal zou worden opgemaakt. Ook hier speelde de menselijke factor een belangrijke rol, zowel in de kwaliteit van de aansturing als in de onderlinge communicatie. Bij de planning van volgende samenwerkingsverbanden, zoals die met de Canadezen, kan zeker worden geprofiteerd van de lessen uit deze operatie.<sup>7</sup>

#### *Joint*

De UNMEE-operatie was ook de eerste operatie waarin op deze schaal onderdelen van alle krijgsmacht-delen volledig integreerden in één bataljon. De

kwaliteiten van de verschillende specialismen zijn daarbij goed tot hun recht gekomen. Dit heeft de onderlinge waardering versterkt. Een aandachtspunt blijft het cultuurverschil tussen de verschillende krijgsmacht-delen. Deze verschillen hebben hun charmes en kunnen leerzaam zijn. Zij kunnen echter ook irritaties veroorzaken. Met name verschillen in de (vermeende) rechtspositie en de personeelszorg vormen een bron van ellende. Bij volgende missies zal het nodig zijn om al deze aspecten nog meer in detail centraal vast te stellen en geen ruimte te laten voor de krijgsmacht-delen hieraan een eigen invulling te geven. Een laatste opmerking nog over de samenwerking tussen mariniers en vlootpersoneel. Omdat het vlootpersoneel allemaal in een mariniersuniform liep was het verschil meestal niet te zien. Ook het vlootpersoneel dat uit Den Helder kwam en nooit eerder met de mariniers had gewerkt, integreerde volledig. De samenwerking in het *Navy-Marine Corps Team* tijdens de UNMEE-missie stemt mij hoopvol voor de toekomst, waarin de Koninklijke Marine haar amfibische karakter verder ontwikkelt.

### **Lessons learned**

Dit artikel kan vanwege de beschikbare ruimte maar een klein gedeelte beschrijven van alle boeiende ervaringen van deze operatie. De *lessons learned* worden verwerkt in een, door de Marinestaf voor Defensie, nieuw ontwikkelde database. Inmiddels is die door het bataljon gevuld met vijfhonderd onderwerpen op alle functiegebieden. Hoewel het veelal onderwerpen zijn die voor verbetering vatbaar zijn, zijn daar ook zaken bij die goed zijn gegaan! Deze informatie heeft alleen nut als de database voldoende toegankelijk is. Duidelijk is dat informatie uit databases, maar ook structuur en organisatie, belangrijke hulpmiddelen zijn om te komen tot een goed resultaat. De belangrijkste *lesson learned* blijft echter toch dat de kennis en ervaring, die de mens in onze organisatie brengt, van groot

belang is voor het eindresultaat. Ook bij de planning van UNMEE was het met name de ervaring van officieren en onderofficieren uit eerdere operaties, die van doorslaggevend belang was. Bij de uitvoering van militaire operaties, in onzekere en snel wisselende omstandigheden, zijn het de mensen die keuzes moeten maken en gezamenlijk oplossingen moeten realiseren. Laten we zuinig zijn op die kennis, op die ervaring en op die mensen. En laten we niet vergeten dat vorming en training van ons personeel de hoogste prioriteit verdienen in de voorbereiding op volgende operaties. Ook voor de motivatie van dit personeel geldt overigens nog steeds onverkort het credo van generaal Patton: *training is the best welfare for the troops!*

### Leiderschap en moreel

Met het belang van de menselijke factor als primaire *lesson learned* wil ik kort ingaan op leiderschap en moreel. Ik realiseer me dat hierover nog een apart artikel moet worden geschreven, gezien het belang van deze onderwerpen. In dit kader zal ik mij beperken tot enige kernpunten van mijn eigen beleving als bataljonscommandant. Als commandant kun je invloed uitoefenen door het stellen van duidelijke doelen, taken en verantwoordelijkheden en door zorg te dragen voor afstemming tussen de verschillende elementen van het bataljon. Daarbij hebben de ondercommandanten de vrijheid te bepalen hoe ze binnen de gestelde randvoorwaarden komen tot de realisatie van de doelen. Een viertal randvoorwaarden wil ik noemen.

- De eerste voorwaarde is dat je als commandant zelf weet wat je wilt en dat is niet altijd vanzelfsprekend.
- De tweede voorwaarde is communicatie, waardoor ondercommandanten en het overige personeel begrijpen wat je wilt bereiken. Een toelichting van het *waarom* van beslissingen versterkt het draagvlak. Ook als de omstandigheden geen gelegenheid bieden voor een uitleg, zal

het vertrouwen dat is opgebouwd door een eerdere uitleg over het *waarom* bijdragen aan een gemotiveerde uitvoering van de opgedragen taken. Tegelijkertijd moeten ook *bottom up* de kritiek en creativiteit tot hun recht kunnen komen en effectief gebruikt worden. Deze informatie zal voor een belangrijk gedeelte beschikbaar komen tijdens werkbezoeken en informele gesprekken met individuen, waarbij de meerdere actief naar het personeel gaat. Mijn ervaring is dat opmerkingen als 'mijn deur staat altijd open' niet leiden tot het gewenste contact met het personeel. Natuurlijk loopt de primaire communicatie in beide richtingen via 'de hiërarchieke lijn', terwijl ook de informele lijn via de chef der equipage (de bataljonsadjutant) van belang is. De ervaring leert echter, dat tijdens dit traject informatie verloren gaat. Daarom acht ik het van groot belang dat een militaire meerdere en zeker een commandant, af en toe een paar lagen overslaat en zich rechtstreeks tot een bepaalde doelgroep (bijvoorbeeld de compagnie, het peloton, de korporaals of de manschappen) richt. De enthousiasme moet

daarbij niet te formeel zijn. Een voordeel van deze vorm van communicatie is dat de kernpunten van de boodschap door de commandant of chef zelf kunnen worden toegelicht en benadrukt. Tegelijkertijd biedt zo'n gesprek alle gelegenheid aan de mensen om vragen te stellen over onderwerpen die leven op de werkvloer. Hiermee wordt de druk van de ketel gehaald en hebben de mensen het gevoel dat ze 'hun ei' kwijt kunnen. Als een onderwerp bij dit groepsgesprek niet ter sprake wordt gebracht, is er voor het personeel ook weinig aanleiding om er daarna in de wandelgangen alsnog over te zeuren.

- De derde randvoorwaarde is motivatie. Deze wordt primair bevorderd door het personeel het gevoel te geven dat 'de koers juist is' en ook door het individu zelf zou worden gevolgd. Ruimte voor een eigen ontplooiing en invloed op het resultaat zijn eveneens belangrijk. In de volgende alinea kom ik hier nog op terug.
- De vierde randvoorwaarde is het uiten van betrokkenheid, belangstelling en waardering voor de mensen, in hun werk maar ook in

hun persoonlijke omstandigheden. Het is niet eenvoudig om in de hectiek van alles wat moet gebeuren tijd vrij te maken voor een 'praatje pot' op de werkvloer. Toch is dit naar mijn mening het meest effectieve instrument om op te pikken wat er leeft. Bovendien is dit het leukste aspect van het werk. Dat is mijn ervaring als commandant, maar het zou mijns inziens voor iedere militaire meerdere moeten gelden.



De 'operationele' samenwerking met de Canadezen was uitstekend (Foto: CAVDKM)





Als blijk van waardering tot slot de medaille-uitreiking (Foto: CAVDKM)

Deze aspecten van leiderschap, die op alle niveaus in de eenheid van toepassing zijn, zijn sterk bepalend voor het moreel. Een van mijn belangrijkste doelen in de UNMEE-missie was, naast het uitvoeren van de opdracht, het personeel tot op de laatste dag gemotiveerd te houden. Dat is overwegend gelukt. Succes en waardering in het werk en een gevoel dat het 'de moeite waard is', zijn waarschijnlijk de belangrijkste *motivators* geweest. Rotatie van taken en een goede balans

tussen werk, rust en recreatie waren ook belangrijk. Goede personeelszorg vulde dit aan. Het personeel verwachtte deze zorg van de organisatie, maar is ook bereid om onder soms marginale omstandigheden zeer loyaal en zonder gezeur te presteren. Kameraadschap, creativiteit en humor, die zo belangrijk zijn voor het moreel, blijken juist onder deze uitdagende omstandigheden maximaal tot hun recht te komen. Dit bewijst nog eens dat moreel maar weinig te maken

heeft met luxe en comfort. Voor mijn eigen moreel gelden de zelfde factoren. Het feit dat ik gezegend was met een team van zeer goede ondercommandanten en een staf met wie ik al anderhalf jaar samenwerkte, was van grote waarde.

## Afsluiting

### Resultaat

In de overgang van oorlog naar vrede heeft UNMEE stabiliteit en vrede gebracht. De overdracht van de Sector, op 11 juni 2001, kwam voor het NECBAT op het juiste moment. Er was na zes maanden een zeer concreet resultaat; er was een effectieve veiligheidszone gecreëerd; de troepen van beide landen waren teruggetrokken uit de TSZ en in grote getale gedemobiliseerd; er was vertrouwen bij de lokale bevolking en het civiele bestuur en de ontheemden waren bijna allemaal teruggekeerd naar de omgeving van hun oorspronkelijke dorpen. Met de hulporganisaties waren goede relaties aangeknoopt en deze samenwerking was effectief. Een mooi moment om de taken over te dragen aan INDIABAT voor de consolidatie en het verder uitbouwen van het bereikte resultaat.

### Noten

<sup>1</sup> Ethiopië en Eritrea, de geschiedenis van een conflict, Militaire Spectator 1-2001, p. 14-24.

<sup>2</sup> Onder andere het Verenigd Koninkrijk en Canada passen deze planningsstructuur toe.

<sup>3</sup> De Temporary Security Zone (TSZ) is een veiligheidszone van 25 kilometer om de troepen van Ethiopië en Eritrea te scheiden. De diepte van de TSZ was gebaseerd op de artilleriedreiging van beide landen. De zuidelijke grens van deze veiligheidszone werd bepaald door de posities van het Ethiopische gezag op 6 mei 1998. De TSZ geldt tot de 'Border Commission' van de VN de definitieve grens tussen Ethiopië en Eritrea heeft vastgesteld.

<sup>4</sup> Een goed overzicht van de bijdrage van de KL-genie aan UNMEE is beschreven in het aprilnummer van Genie, p. 17-21. Auteurs zijn luitenant-kolonel H. Ruiters en compagniescommandant majoor E. Caelen.

<sup>5</sup> De taakstelling is vastgelegd in resolutie 1312 van de Veiligheidsraad van 31 juli 2000, resolutie 1320 van 15 september 2000 en resolutie 1344 van 15 maart 2001.

<sup>6</sup> Het adaptatieprogramma is een resultante van Aanwijzingen van de CBS en het Zorgbeleid bij de Koninklijke Marine.

<sup>7</sup> De soms moeizame relatie met de Canadezen, met name op de Logistieke basis, werd mede veroorzaakt doordat de Canadezen het starten van de operatie in drie stappen uitvoerden. Planning door een Joint Planning Staff op MOD-niveau, het opstarten in het missiegebied door een 'Theatre Activation Team' en ten slotte het invliegen van de uitvoerende eenheden en de Contingentsstaf, die in een gespreid bedje kunnen starten met de operatie. Achteraf kan gesteld worden dat bij de overgave van verantwoordelijkheden tussen deze drie Canadese elementen onvoldoende gecommuniceerd is. In de Nederlandse planning was het 2e mariniersbataljon vanaf het allereerste moment direct bij de planning betrokken. De faciliteiten werden, met hulp van de KL-genie, door de uitvoerende eenheid zelf gerealiseerd. Het samengaan van het Nederlandse en Canadese concept is niet vlekkeloos verlopen. De vraag wat het beste concept is, is daarbij lastig te beantwoorden. De beste oplossing zal

wel in het midden liggen. Ik ben er wel van overtuigd dat het Canadese concept alleen werkt in een omgeving met een zeer beperkte dreiging. Bij militaire operaties, zeker als die opgestart worden zoals UNMEE, moeten we daar niet op rekenen. Daarom zou ik kiezen voor een concept, waarbij een eenheid er 'self supporting', maar zo licht mogelijk ingaat. De eenheid moet in staat zijn om zichzelf te beveiligen, ook bij een toenemende dreiging. Het niet onmiddellijk benodigde materieel kan 'on call' worden aangeleverd. Dit lijkt erg op de ontscheping bij een amfibische operatie. Flexibiliteit om schepen 'on call' te laden en lossen is daarbij wel een voorwaarde. Bij voorkeur zijn dit specifieke schepen, zoals Hr.Ms. Rotterdam. Gebruik van civiele schepen is mogelijk, maar een meer flexibele inzet van deze schepen kost geld. Zoals eerder gesteld is het wel een goed idee om de planning van de inzet van Nederlandse eenheden door een 'Joint Planning Team' uit te laten voeren. In dat opzicht kunnen we van de Canadezen leren.