

Multinationale samenwerking en culturele interoperabiliteit

Wat is het en hoe kunnen krijgsmachten dit monitoren?

Dr. Emiel Maliepaard*

Sinds 2023 is 13 Lichte Brigade te vinden in de *Gliederung* van de 10. Panzerdivision, waardoor de laatste van de drie gevechtsbrigades is ondergebracht bij een Duitse divisie. Deze brigade volgde het voorbeeld van 11 Luchtmobiele Brigade en 43 Gemechaniseerde Brigade die respectievelijk onder de Division Schnelle Kräfte (sinds juni 2014) en de 1. Panzerdivision vallen. De Duits-Nederlandse samenwerking gaat verder. Zo behoort Flugabwehrraketengruppe 61 tot het Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando (DGLC) en werkt het Korps Mariniers samen met het Seebatallion. Het 1. Duits-Nederlandse Legerkorps is een van de oudste binationale verbanden die de Nederlandse krijgsmacht en de Bundeswehr aan elkaar verbindt.¹ In deze multinationale samenwerking speelt culturele interoperabiliteit een belangrijke rol. Wat is het, en hoe kunnen de betrokken krijgsmachten het monitoren?

Bovenstaande opsomming is niet limitatief. Het proefschrift van Lars Miethke² laat nog een breed scala aan multinationale projecten zien waaraan Nederland deelneemt, variërend van het European Air Transport Command tot aan de NATO Multinational Multi-Role Tanker Transport Fleet. Multinationale samenwerking vindt niet enkel plaats in missiegebieden,³ maar juist ook in de vredesbedrijfsvoering.⁴ Naast samenwerking met Duitsland is er bijvoorbeeld een langlopende samenwerking met de Belgische marine. De Admiraliteit Benelux is hier een voorbeeld van, maar er wordt ook samengewerkt in de opleiding van marinepersoneel, aanschaf van materieel en verdeling van taken.

Deze samenwerkingen zijn niet per definitie een gevolg van kansen of (politieke) overtuigingen. Ze zijn vaak een resultaat van schaarste: multinationale samenwerking als noodzaak,

bijvoorbeeld door de jarenlange bezuinigingen op Defensie of door personeelstekorten.⁵ De Belgisch-Nederlandse samenwerking bij de marine, bijvoorbeeld, is te herleiden naar de naoorlogse schaarste en wens van beide landen om desondanks een rol van betekenis te kunnen spelen in het zeedomein. De integratie van de Nederlandse gevechtsbrigades in Duitse divisies is een direct gevolg van de bezuinigingen na het einde van de Koude Oorlog en het afstoten van capaciteiten. Recente multinationale projecten zijn vaak een oplossing om toch bepaalde capaciteiten te hebben (pooling and sharing van capaciteiten) die Nederland als zelfstandige krijgsmacht niet had kunnen aanschaffen binnen de begrotingen of waarschijnlijk had moeten afstoten (bijvoorbeeld de Zr.Ms. Karel Doorman). Tegenwoordig spreken verschillende politici over verregaande Europese samenwerking of zelfs een Europees leger om kosten te



FOTOMCD, GERBEN VAN LIES

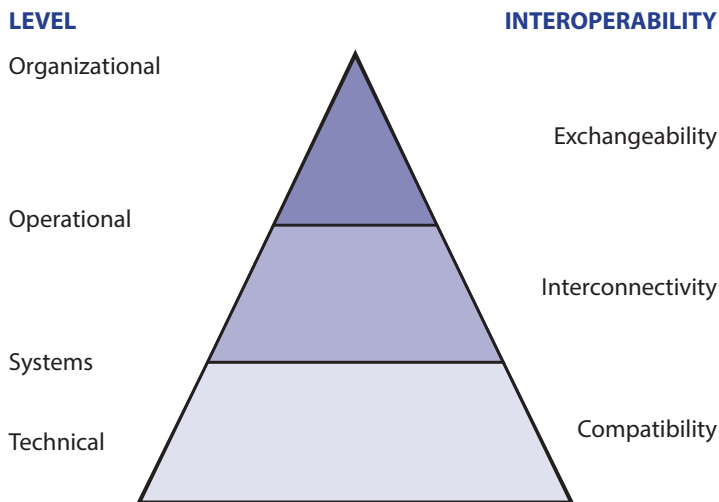
Alle drie de Nederlandse gevechtsbrigades zijn inmiddels ondergebracht bij een Duitse divisie. Welke rol speelt culturele interoperabiliteit bij multinationale samenwerking?

besparen (denk aan Laurens Dassen van de partij Volt), hoewel dergelijke oproepen of proefballonnetjes niet zelden op ideologische gronden berusten. De term interoperabiliteit wordt in deze gevallen zelden tot nooit gebezigd, waardoor de vraag gesteld kan worden in hoeverre er aandacht is voor het functioneren van de krijgsmacht in relatie tot andere krijgsmachten, een aspect dat alleen maar belangrijker wordt met de herprioritering naar hoofdtaak 1 waarbij Nederland het eigen grondgebied en bondgenootschappelijk grondgebied moet kunnen verdedigen, met de NAVO-partners.

Berichten over multinationale samenwerkingen spreken afwisselend over samenwerking of integratie, waarbij interoperabiliteit een veelvuldig genoemde term is.⁶ De NAVO spreekt over verschillende vormen van interoperabiliteit, waarbij de menselijke factor als belangrijk,

* Emiel Maliepaard is universitair docent Militaire Bedrijfswetenschappen aan de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie.

- 1 C.J. Janssen, 'Ein bischen "bi" schadet nie: The German-Dutch Army Corps' (Ministerie van Defensie, 1999) 10; U. vom Hagen, R. Moelker & J. Soeters, 'Introduction: Cultural Interoperability', in U. vom Hagen, R. Moelker & J. Soeters (red.), *Cultural Interoperability Ten Years of Research into Co-operation in the First German-Netherlands Corps* (Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Breda en Strausberg, 2005) 7-14.
- 2 L. Miethke, *Shared control: Origins and consequences of integrated military capabilities: A dissertation on the integrated defence cooperation initiatives of the Netherlands and Germany and their impact on the core state powers of government* (London School of Economics, 2020).
- 3 J. Soeters, T. Bijlsma & G. van den Heuvel, 'Trust thy ally: Multinational military cooperation in Uruzgan', in R. Beeres, J. van der Meulen, J. Soeters & A. Vogelaar, *Mission Uruzgan. Collaborating in multiple coalitions for Afghanistan* (Pallas Publications, Amsterdam University Press, 2012) 107-119; S. Paget, 'Mind over matter? Multinational naval interoperability during Operation Iraqi Freedom', *Defence and Security Analysis* 36 (2021) (1) 65-87.
- 4 Miethke, *Shared Control*.
- 5 Ibidem.
- 6 F. van Nijnatten, 'Tussen Zeitenwende en Generation Smartphone: De Bundeswehr op missie voor de eigen wederopbouw', *Militaire Spectator* 192 (2023) (9) 430-439.



Figuur 1 Niveaus van interoperabiliteit¹¹

leidend of zelfs als het cement wordt gezien voor interoperabiliteit in een multinationale omgeving.⁷ Uiteindelijk begint elke krijgsmacht met de mensen die het daadwerkelijke werk moeten doen, die zelf voorwaarts gaan, logistieke of geneeskundige ondersteuning bieden, materieel herstellen, personeelszorg verzorgen, plannen maken en meer.

Zonder culturele interoperabiliteit is er geen sprake van integratie maar hooguit van compatibiliteit bij internationale samenwerkingen. De menselijke factor binnen de interoperabiliteit, de culturele interoperabiliteit, staat in dit artikel centraal: wat is culturele interoperabiliteit precies? Waarom is het belangrijk? En hoe kan dit binnen binationale of multinationale eenheden worden gemonitord?

Multinationale samenwerking en interoperabiliteit

Een kernachtige omschrijving van interoperabiliteit wordt gegeven door Steven Paget: 'a measure of the degree to which various organizations or individuals are able to operate together to achieve a common goal.'⁸ In de meest eenvoudige vorm betekent interoperabiliteit de mogelijkheid om samen te werken aan een gemeenschappelijk doel. Dit gemeenschappelijke doel kan op veel niveaus liggen: operationeel, strategisch of politiek. Een uitgebreidere, en concretere, definitie is afkomstig van de NAVO: 'the ability for Allies to act together coherently, effectively and efficiently to achieve tactical, operational and strategic objectives. Specifically, interoperability enables forces, units and/or systems to operate together, allowing them to communicate and to share common doctrine and procedures, along with each other's infrastructure and bases. Interoperability reduces duplication, enables pooling of resources and produces synergies among all Allies, and whenever possible with partner countries.'⁹

Interoperabiliteit gaat volgens deze definitie over de *mogelijkheid* om coherent, effectief en efficiënt samen te werken om bepaalde tactische, operationele en strategische doelen te bereiken. Dit deel van de definitie is ook overgenomen in de *Nederlandse Defensie Doctrine* (NDD).¹⁰ Interoperabiliteit wordt daarmee specifiek gekoppeld aan militaire doelen. De definitie van de NAVO gaat verder, namelijk met de conclusie dat communicatie, tussen krijgsmachten, eenheden of systemen, een *resultaat* is van interoperabiliteit en onder andere zorgt voor synergie tussen de verschillende NAVO-strijdkrachten.

Anderen baseren hun begrip van operabiliteit op een bestaand model (zie Figuur 1), waarbij er sprake is van vier dimensies van interoperabiliteit: techniek, systemen, werkactiviteiten en organisatie. Hoe hoger het niveau, hoe minder sprake van samenwerken en hoe meer sprake van integratie van organisaties: organisaties zijn niet meer compatibel of verbonden, maar

7 Paget, 'Mind over matter', 65-87; R. Moelker, J. Soeters & U. vom Hagen, 'Sympathy, the cement of interoperability: findings on ten years of German-Netherlands military cooperation', *Armed Forces & Society* 33 (2007) (4) 496-517.

8 S. Paget, "'Interoperability of the mind": Professional Military Education and the development of interoperability', *The RUSI Journal* 161 (2016) (4) 42-50.

9 NAVO, 'Interoperability: connecting forces', 11 april 2023. Zie: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_84112.htm.

10 Ministerie van Defensie, *Nederlandse Defensie Doctrine* (Ministerie van Defensie, 2019).

11 T. Moon, S. Fewell, & H. Reynolds, 'The what, why, when and how of interoperability', *Defense & Security Analysis* 24 (2008) (1) 5-17.

geïntegreerd (exchangeability). Hoewel de nadruk van dit model, ook overgenomen in de NDD, ligt op technologische aspecten van interoperabiliteit, en dit ook vaak het zwaartepunt is van discussies over interoperabiliteit waar het met name gaat over standaardisatie,¹² laat het ook voor andere vormen van interoperabiliteit zien waar de basis ligt: eerst de techniek, vervolgens de systemen, dan de werkpraktijken en procedures, en uiteindelijk interoperabiliteit op het niveau van de organisatie.

De NAVO identificeert vier verschillende dimensies van interoperabiliteit: (1) technisch, (2) procedures, (3) menselijke factor en (4) informatie.¹³ Daar waar de eerste dimensie gaat over uitrusting, materiaal en (wapen)systemen, ofwel de *hardware*, en de tweede factor over procedures en doctrines, gaat de derde factor over de mens. Verschillende zaken worden benadrukt: training, gebruik van een gezamenlijke 'taal', omschreven als 'terminologie'. Het culturele aspect van internationale samenwerking en integratie, een dieper aspect van samenwerken, kan hier niet duidelijk geïdentificeerd worden. Zoals Paget concludeert: 'Over and beyond the problem of linguistic communication, or the difficulties involved in harmonizing procedures, technical arrangements, etc., there remains an issue that is less easily apprehended and ought to top the agenda of military social scientists: that of cultural interoperability.'¹⁴

Waar het, in theorie, relatief makkelijk is om interoperabiliteit te versterken op de eerste twee dimensies, bijvoorbeeld door het werken met dezelfde systemen en materieel en het afstemmen van procedures en doctrines, is de niet-technische operabiliteit of *soft-operabiliteit* minder tastbaar. *Soft-operabiliteit* en niet-technische operabiliteit zijn termen voor wat tegenwoordig culturele interoperabiliteit heet.

Culturele interoperabiliteit

Verschillende studies naar culturele interoperabiliteit benoemen deze term zonder een

concrete definitie te geven.¹⁵ In andere studies blijkt dat culturele interoperabiliteit op verschillende manieren gedefinieerd wordt, in relatie tot multinationale samenwerkingen en integratie. Bijvoorbeeld: 'Military cultural interoperability is the ability of units from different nations, forces or organizations to understand, respect and operate with a shared understanding of each other's values, assumptions and national caveats in a synergistic attempt to achieve their respective national interests.'¹⁶

Thomas Crowson benoemt hier een wederzijds begrip van elkaars waarden, opvattingen en nationale bijzonderheden als wezenlijk onderdeel van culturele interoperabiliteit, leidend tot synergie en belangrijk om de nationale belangen van de partnerlanden na te streven. Deze omschrijving impliceert dat er sprake is van twee verschillende culturen die met elkaar samenwerken, elkaar begrijpen en gezamenlijk werken aan verschillende doelen van de respectievelijke partners. Er is niet per definitie sprake van een gezamenlijk doel of belang voor de samenwerking, behalve het nastreven van de eigen belangen door samenwerking. Crowson's definitie is daarmee geen voorbeeld van een multinationale integratie, enkel van (verregaande) samenwerking.

De definitie van Frederik Wermser et al. als uitgangspunt voor hun studie naar Project Taurus, een verregaande Duits-Nederlandse samenwerking, gaat een stap verder: 'The ability and motivation of Netherlands and German soldiers to work together, to bridge differences in thinking and doing, in (implicit) rules and routines - effectively and with minimal extra

12 Ministerie van Defensie, *Nederlandse Defensie Doctrine*; Paget, 'Interoperability of the mind', 42-50.

13 NAVO, 'Interoperability: connecting forces'.

14 Paget, 'Interoperability of the mind', 42-50.

15 B. Giegerich & S. von Hlatky, 'Experiences may vary: NATO and cultural interoperability in Afghanistan', *Armed Forces & Society* 46 (2020) (3) 495-516; Moelker, Soeters & Vom Hagen, 'Sympathy, the cement of interoperability', 496-517; U. vom Hagen, R. Moelker & J. Soeters, introduction, 7-14.

16 T. Crowson, 'Breaking it down Barney style: a framework for cultural interoperability', *Canadian Foreign Policy Journal* 22 (2016) (2) 108-122.



FOTO: MCD, JASPER VERGOLME

Vliegtuigen van de NATO Multinational Multi-Role Tanker Transport Fleet op vliegbasis Eindhoven. Multinationale samenwerking vindt niet alleen plaats in missiegebieden, maar juist ook in de vredesbedrijfsvoering

effort.’¹⁷ Zij leggen de nadruk op het overbruggen van verschillen in denken en doen, de alledaagse (werk)routines, zonder dat er sprake is van een extra moeite. Dit repliceert het idee van twee culturen, maar benadrukt een dieper begrip van de culturen: niet enkel een begrip van waarden, opvattingen en nationale bijzonderheden, maar kennis van impliciete, ongeschreven, regels en werkpraktijken. De auteurs spreken hier ook over het overbruggen van verschillen op het alledaagse (werk)niveau en gaan daarmee verder dan een instrumentele samenwerking.

Een artikel over Professional Military Education (PME) geeft een nog diepere betekenis aan

culturele interoperabiliteit: ‘Cultural interoperability can be grounded in a common language, a similar ethos and comparable principles.’¹⁸ Culturele interoperabiliteit gaat om het spreken van eenzelfde taal, waarbij niet gerelateerd wordt aan een feitelijke taal (Duits, Nederlands, of Engels), maar aan een mindset en cultureel raamwerk waarin mensen met elkaar ‘kunnen lezen en schrijven’. Paget spreekt in feite over een *operability of the mind*, wat in zijn artikel gerelateerd is aan de officier die moet kunnen functioneren en leidinggeven in een internationale of multinationale context. De auteur heeft de verschillende culturele uitgangspunten van krijgsmachten of eenheden uit de definitie van culturele interoperabiliteit gehaald en legt de nadruk op het creëren van een gezamenlijke cultuur. Dit wordt omvat in de ethos, die in enge vorm omschreven wordt als de militaire cultuur. Verderop zal blijken dat ethos

17 F. Wermser, P. Essens, S. Täuber & E. Molleman, *Cultural interoperability in Project Taurus* (Rijksuniversiteit Groningen, 2020) 44.

18 Paget, ‘Interoperability of the mind’, 42–50.

een breed scala aan elementen van culturele interoperabiliteit kan omvatten.

Elementen van culturele interoperabiliteit

Hoewel er verscheidene definities van culturele interoperabiliteit zijn, lijkt het concept niet verder geconcretiseerd te worden in deze studies. Vaak refereren ze aan het werk van sociaalpsycholoog Hofstede die oorspronkelijk op vier domeinen nationale cultuur trachtte te conceptualiseren: individualisme versus collectivisme, omgaan met onzekerheid, sociale hiërarchie binnen een samenleving en een meer masculiene versus meer feminiene oriëntatie binnen een land.¹⁹ Naast een hoge mate van generalisatie, waardoor verscheidenheid in culturele appreciaties geen plaats hebben, kan men zich afvragen in hoeverre het toepasbaar is op krijgsmachten vanwege meer specifieke militaire culturen²⁰ en het mogelijke bestaan van internationale militaire culturen,²¹ hoewel ook daar verschillen te identificeren zijn.²²

Crowson onderscheidt vier dimensies van culturele interoperabiliteit:

- 1) *Societal narrative*, ofwel het verhaal van een krijgsmacht en het land.
- 2) *Inclusion*, ofwel hoe een krijgsmacht zichzelf ziet en openstaat voor anderen. Hierin zitten vooral culturele aspecten.
- 3) *Power and authority*, ofwel de formele en informele lijnen die het krachtenspeelveld bepalen. Hierin zitten zowel politieke als culturele aspecten.
- 4) *Catalysts*, ofwel de visie van een partnerkrijgsmacht op de toekomst. Hierin gaat het over militaire educatie, technologie, ervaringen met samenwerking en mate van joint (paars) denken.²³

Deze typologie is verder uitgewerkt door Crowson in belangrijke elementen. Zo wordt het verhaal van een krijgsmacht en het land onderverdeeld in culturele en historische conceptualisaties en de (veronderstelde) relatie tussen de krijgsmacht en de samenleving. Beeldvorming is een centraal onderwerp binnen

Culturele interoperabiliteit wordt vaak niet geconcretiseerd

deze dimensie, wat breder is dan enkel bestaande vooroordelen of stereotypen over een land, cultuur of krijgsmacht.

Inclusie draait om het vermogen van een krijgsmacht om personen die zich buiten de dominante norm en dominante cultuur bevinden te binden en te integreren in een krijgsmacht. Hoewel Crowson vooral spreekt over mensen van andere komaf, religieuze minderheden, vrouwen en seksuele minderheden, kan het breder geïnterpreteerd worden als een appreciatie van diversiteit in achtergronden en ervaringen; een appreciatie op niveau van beleid tot en met het niveau van het interpersoonlijke contact in alledaagse werkpraktijken.

- 19 W. Hardy, *Cultural Interoperability: Applying social categorization to better understand and mitigate cultural friction in multinational operations* (Fort Leavenworth, Human Dimension Capabilities Development Task Force, 2016) 41; J. Soeters, 'Value orientations in military academies: A thirteen country study', *Armed Forces & Society* 24 (1997) (1) 7-32.
- 20 B.A. Moore, 'Understanding and working within the military culture', in B.A. Moore, & W.E. Penk (red.), *Treating PTSD in military personnel: A clinical handbook* (New York, The Guilford Press, 2019) 9-22; W.J. Scott, K.M. De Angelides & D.R. Segal, *Military sociology: A guided introduction* (Abingdon, Routledge, 2023) 237.
- 21 J. Soeters, Value orientations in military academies, 7-32; J. Soeters & S.T. Tresch, 'Towards cultural integration in multinational peace operations', *Defence Studies* 10 (2010) (1-2) 272-287.
- 22 J. Soeters, 'Value orientations in military academies', 7-32.
- 23 T. Crowson, 'Breaking it down Barney style', 108-122.



FOTO MCD. LOUIS WELJSTEE

Sommige onderzoekers leggen als het gaat om culturele interoperabiliteit de nadruk op het overbruggen van verschillen in denken en doen, de alledaagse (werk)routines, zonder dat er sprake is van een extra moeite

Macht en autoriteit zijn sterk verbonden met de cultuur van een krijgsmacht. Enerzijds gaat het om structuren zoals de formele hiërarchie en procedures, vastgelegd in beleid en regels, anderzijds ook om informele structuren die te maken hebben met loyaliteit en andere sociaal-culturele processen. De 'beleefde ervaring' lijkt hier centraler te staan dan onder het punt inclusie.

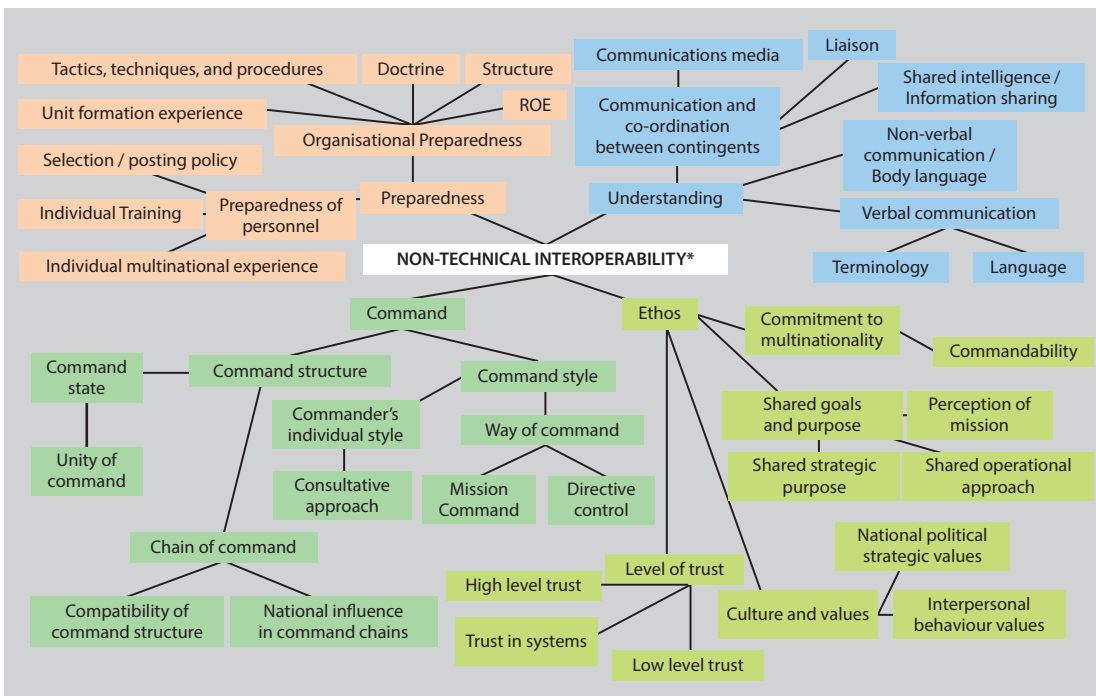
De visie gaat over de krijgsmacht van de toekomst en een visie op multinationalaal samenwerken. De vier elementen zijn al genoemd: visies op militaire educatie, gebruik van nieuwe technologie (innovatief vermogen), ervaringen met multinationalaal samenwerken en de mate van joint denken en werken.

In een andere publicatie hebben Essens et al. een uitgebreider en concreter, raamwerk ontworpen om culturele interoperabiliteit te onderzoeken, gebaseerd op drie dimensies ofwel elementen: complementariteit, compatibiliteit en commitment (zie Tabel 1).²⁴ Dit raamwerk is gebaseerd op de studie naar Project Taurus. Op basis van de uitleg lijkt het dat complementariteit gaat over voorwaarden om een samenwerking aan te gaan, compatibiliteit over voorwaarden om feitelijk te kunnen samenwerken (met name vanuit een sociaal-cultureel perspectief), en commitment over voorwaarden voor daadwerkelijke integratie. De indicatoren lijken echter op meerdere dimensies te kunnen slaan, zoals de veronderstelde complementariteit van kennis en vaardigheden onder alle drie de dimensies kan vallen. Bovendien, zo geven de auteurs zelf aan, zijn indicatoren 'trots op de samenwerking' en 'identificatie met de samenwerking' mogelijk verbonden met elkaar. Tegelijkertijd is het voorstelbaar dat de drie indicatoren voor

24 P. Essens, F. Wermser & S. Täuber, 'Cultural interoperability in interorganizational collaborations', in M. Lepeley, O. Morales, P. Essens, N. Beutell & Nicolas Majluf (red.), *Human centred organizational culture: Global dimensions* (Abingdon, Routledge, 2021) 34-50.

Complementariteit	Compatibiliteit	Commitment
Organisatorische mogelijkheden	Extra moeite moeten doen op het werk	Mogelijkheden en faciliteiten
Persoonlijke groeimogelijkheden	Ervaren effectiviteit van het werk	Motivaties om samen te werken
Trots in collaboratie	Ervaren culturele fit: ervaringen met interacties	Vertrouwen in partners
Veronderstelde complementariteit van kennis en vaardigheden	Ervaren culturele fit: veronderstelde culturele overeenkomsten	Identificatie met partners
Veronderstelde unieke bijdrage aan de samenwerking	Ervaren culturele fit: veronderstelde culturele verschillen	Identificatie met de samenwerking

Tabel 1 Indicatoren van culturele interoperabiliteit²⁵



Figuur 2 Elementen van culturele interoperabiliteit

culturele fit samenhangen met ‘vertrouwen in partners’ en ‘identificatie met partners’ en ‘identificatie met de samenwerking’.

Verder heeft een Britse studie de niet-technische operabiliteit proberen te begrijpen. Hoewel er niet gesproken kan worden over een zeer gestructureerd raamwerk, laten de auteurs een breed scala aan onderling verbonden elementen zien die onderdeel *kunnen* zijn van de culturele interoperabiliteit. Op basis van 45 interviews met Britse militairen, met name officieren, die in multinationale operaties hebben gediend, en een literatuurbeschuwing, is een raamwerk gemaakt (zie Figuur 2). Dit raamwerk is vooral

geënt op samenwerking in multinationale operaties en niet op samenwerking of verre-gaande integratie in de vredesbedrijfsvoering. De onderdelen ‘ethos’ en ‘understanding’ bieden de meeste aanknopingspunten voor een verdere definiëring van (indicatoren van) culturele interoperabiliteit en bevestigen zowel delen van de typologie van Crowson als belangrijke onderdelen van het raamwerk van Essens et al.²⁶

25 Essens, Wermser & Täuber, ‘Cultural interoperability in interorganizational collaborations’.

26 K. Stewart, H. Clarke, P. Goillau, N. Verrall, & M. Widdowson, ‘Non-technical interoperability in multinational forces’, 9th International Command and Control Research and Technology Symposium – The Power of Information Age Technologies (2004) 12.

Er is nog een vertaalslag nodig om de mate van culturele interoperabiliteit te duiden, zeker wanneer het gaat over een gedeelde taal spreken (Pagets definitie) en het overbruggen van impliciete regels en routines (Wermers definitie), met name voor samenwerking en integratie in de vredesbedrijfsvoering. Dit wordt ook duidelijk uit bestaande voorbeelden van, en studies naar, de Duits-Nederlandse samenwerking

Project Taurus: voorbeeld voor Duits-Nederlandse integratie?

Het meest in het oog springend voorbeeld van de Duits-Nederlandse samenwerking is Project Taurus, een project dat niet uitsluitend draait om PzBtl 414, maar vaak wordt gezien als vlaggenschip van de Duits-Nederlandse integratie. De huidige commandant luitenant-kolonel Schillemans waarschuwt echter dat 414 een broodje speciaal is en niet representatief voor de Duits-Nederlandse samenwerking als geheel. De oorsprong van Project Taurus lag in de verkoop van de Nederlandse Leopard tanks, in het kader van bezuinigingen en de afstoot van de laatste tankcapaciteit, en de wens om toch nog kennis en kunde te behouden. De veranderde geopolitieke situatie in Europa heeft verder een rol gespeeld in de wens om 'staal op staal'-optreden te blijven beheersen. Aan Duitse zijde had men ook te maken met grote bezuinigingen en het afstoten van meerdere divisies. Nederland leaset tankcapaciteit (ook hier: pooling and sharing) in de vorm van 4. Panzerkompagnie, die onder bevel van PzBtl 414 gesteld is. Dit bataljon valt formeel onder 43 MechBrig, die op zijn beurt onder 1. Panzerdivision valt. Op 4 februari 2016 is de Technical Arrangement ondertekend voor deze samenwerking waarin het organogram duidelijk wordt en daarmee ook de mate van gelijkwaardigheden tussen Nederland en Duitsland. De ervaren ongelijke verhoudingen tussen Nederland en Duitsland in de besluitvormingsprocessen komen reeds in de

technical arrangement tot uiting (persoonlijke communicatie).

De integratie van 43 MechBrig in 1. PzDiv en van de 4e tankcompagnie in PzBtl 414 behelst een kritische blik op verschillende onderdelen, denk hierbij aan procedures, bevelsstructuren, radionetten (zo werkte Nederland met digitale systemen en Duitsland analoog), planning (vanuit CLAS en vanuit 1. PzDiv), synchroniseren van activiteiten, verschillen in wet- en regelgeving (rusttijden, vergoeding, erkennen van elkaars opleidingen, delen van (vertrouwelijke) informatie et cetera) en voertaal (Engels).²⁷ Majoor Vennik spreekt verder over het belang van zowel technische als sociale/culturele en procedurele interoperabiliteit waar nog veel uitdagingen lagen en liggen. Hoewel Vennik concludeert dat Project Taurus de doelstellingen niet gehaald heeft, onderkent hij dat de beide krijgsmachten in elkaars haarvaten zijn binnengedrongen. Op het gebied van culturele interoperabiliteit spreekt Vennik over verschillen in de pragmatische aanpak van Nederlanders en de meer gründliche en hiërarchische benadering van de Duitsers, een cultureel verschil dat ook in het kader van internationale missies vaker besproken is. Deze verschillende manieren van werken kunnen botsen, frustratie opleveren en zelfs de ervaring van de individuele militair of eenheid bepalen.²⁸ Een aantal van deze verschillen komt in de volgende paragraaf aan bod. Tegelijkertijd is het belangrijk te beseffen dat lang niet elke militair daadwerkelijk samenwerkt met militairen van het andere land, de functie is hierin grotendeels bepalend, hoewel elke militair beïnvloed wordt door de mate van integratie, de besluitvorming, autonomie, en de ontstane werkcultuur (communicatie).

Bij andere eenheden is dit tot op heden minder relevant, hoewel ook het Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando (DGLC) de binationale samenwerking wil intensiveren. Op 7 februari 2022 ondertekenden Duitsland en Nederland een wijze van geïntegreerd optreden van de luchtverdedigingsseenheden. Hoewel Flugabwehrraketengruppe 61 (gelegerd in Totendorf, vlakbij de Oostzee) onderdeel is van

27 J. Vennik, '43 MECHBRIG integreert in 1. (DEU) PzDiv', *Intercom 47* (2018) (2) 33-40.

28 E. Maliepaard, T. op den Buijs & R. Moelker, *Zorgbehoeften van Nederlandse veteranen. Een inventarisatie en vergelijking van ervaringen, stressoren, coping en (sociale) steun van vrouwelijke en mannelijke ISAF- en MINUSMA-veteranen* (Breda, NLDA, 2024).



Eenheden van DGLC bereiden zich voor op een training. Hoewel een Duitse eenheid onderdeel is van DGLC, vond optreden vooral naast elkaar plaats, niet met elkaar. Sinds 2022 wordt ook deze samenwerking geïntensiveerd en meer geïntegreerd

DGLC was het tot dan toe normaal dat beide een eigen manier van optreden hadden, bovendien vond optreden niet *met* elkaar maar *naast* elkaar plaats.²⁹ De marechaussee zit op dit moment, in het kader van een herijking op hoofdtak 1, in het proces van oprichting van 101 Marbat, bestaande uit twee eskadrons, waarbij recent een Letter of Intent is getekend waarin de Duitse Feldjäger-eskadrons als belangrijkste partner worden gezien om kennis en kunde op te doen.³⁰ Succesfactoren en uitdagingen die bloot zijn gelegd in Project Taurus kunnen helpen om nieuwe en aankomende binationale samenwerkingen te versterken en realistische verwachtingen te scheppen. In de woorden van Schillemans: 'Ik denk dat '414' een katalysator is voor de binationale samenwerking tussen Nederland en Duitsland. Al kost dit bataljon veel energie omdat het een broodje speciaal is, op de lange termijn levert het pure winst op voor die samenwerking.'³¹

Belangrijke ervaringen en woorden, omdat beide landen streven naar uitwisselbare middelen en manieren van werken om interoperabel te zijn.³²

Studies naar culturele interoperabiliteit in Duits-Nederlandse samenwerking

In 1999 volgde een eerste studie naar het functioneren van het 1. Duits-Nederlandse Legerkorps (1GE/NL) op basis van workshops

29 Ministerie van Defensie, 'Duits-Nederlandse luchtverdedigers op weg naar deelname aan NAVO-interventiemacht in 2023', 7 februari 2022. Zie: Duits-Nederlandse luchtverdedigers op weg naar deelname aan NAVO-interventiemacht in 2023 | Nieuwsbericht | Defensie.nl.

30 Ministerie van Defensie, 'Samenwerking Feldjäger bekrachtigd door ondertekening Letter of Intent', 17 januari, 2024 (intranet).

31 J. Wolting, 'Train hard, fight light', *Landmacht* 10 (2022).

32 Ministerie van Defensie, Internationale militaire samenwerking (Kamerstuk 33 279, nr. 37, 2022).

en enquêtevragen.³³ Hieruit komt een beeld naar voren van culturele verschillen waar de militairen bekend mee zijn, verschillen in opvattingen en ervaringen van de integratie van Duitse en Nederlandse militairen binnen 1GE/NL, maar ook verschillen in werkstijl en managementstijl. Duitse militairen hadden een duidelijker afgebakend en kleiner mandaat, een

meer directieve manier van werken (in plaats van het Nederlandse poldermodel), maakten vaker een verschil tussen persoon en functie, waren hiërarchischer georiënteerd, vonden tijdmanagement belangrijker en werkten vaker met gesloten deuren. Daarnaast waren Nederlanders minder direct dan Duitsers, maar wel informeler en jovialer. Overeenkomst was dat beiden niet goed wisten waarom 1GE/NL bestaat en wat precies het doel was van dit legerkorps.

33 C.J. Janssen, 'Ein bisschen „bi“ schadet nie', 10.



Deze nadruk op verschillen laat al zien dat er sprake kan zijn van een culturele clash, hoewel niet duidelijk wordt uit de studie in hoeverre de verschillen als problematisch werden gezien of, neutraler geformuleerd, hoe deze verschillen geapprecieerd werden. Gelijkaardige conclusies zijn getrokken uit een onderzoek naar aanleiding van 10 jaar 1GE/NL: 'Het Duitse beeld van de Nederlander omvat traditionele trekken als 'kameraadschappelijkheid', 'lage mate van rigiditeit' (Nederlanders zijn in Duitse ogen

Tijdens NAVO-oefening Baltops 24 trainde het Korps Mariniers samen met het Duitse Seebatallion vanaf de LPD Zr.Ms. Johan de Witt. Bij internationale samenwerking is de alledaagse ervaring het primaire referentiekader voor de individuele militair



flexibel en informeel, maar ook soms te losjes en ook wel onbeleefd of bot door een te grote mate van directheid), 'sociaal', 'onafhankelijk' en 'competent'.³⁴ Het Nederlandse beeld van Duitsers: 'Het is een traditioneel beeld, dat de Duitsers beschrijft als 'betrouwbaar, 'plichtsbewust', 'goed voorbereid', 'rigide' (bureaucratisch en formeel in gedrag), 'niet onafhankelijk' en 'competent'.³⁵

Moelker et al. baseren zich op de contacthypothese die als centrale aanname heeft dat 'wat bekend is, maakt bemind'.³⁶ Tenminste zo wordt deze hypothese vaak geportretteerd. Belangrijke toevoegingen aan de contacthypothese van Allport zijn vier voorwaarden waaraan voldaan moet worden, voordat contacten kunnen leiden tot een beter begrip en een positiever beeld:

- 1) Contacten tussen de verschillende personen of groepen moeten gebaseerd zijn op gelijkwaardigheid.
- 2) Er moet een gezamenlijk doel worden nagestreefd.
- 3) Er moeten mogelijkheden zijn voor betekenisvolle contacten/relaties tussen verschillende personen of groepen.
- 4) Autoriteiten of maatschappelijke instellingen moeten positieve contacten stimuleren.³⁷

Moelker et al. concluderen dat aan deze vier voorwaarden, die een positieve waardering voor verschil kunnen ondersteunen, voldaan is.³⁸ Zo zijn er duidelijke gemeenschappelijke militaire en politieke doelen voor 1GE/NL (hoewel dit ook betwist wordt),³⁹ zijn beide partners gelijkwaardig, ontmoeten militairen elkaar op werk en in vrije tijd en stimuleren de Duitse en Nederlandse overheid en defensieorganisaties sociale interacties tussen Nederlanders en Duitsers. Het is echter niet de vraag in hoeverre het echt zo is, maar hoe de militairen dat zelf ervaren of zien.

34 R. Moelker, J. Soeters & U. vom Hagen, 'Duits-Nederlandse militaire samenwerking: Interoperabiliteit in cultuur en attitude', *Militaire Spectator* 177 (2008) (4) 192-203.
 35 Moelker, Soeters & Vom Hagen, 'Duits-Nederlandse militaire samenwerking'.
 36 Moelker, Soeters & Vom Hagen, 'Sympathy, the cement of interoperability', 496-517.
 37 T.E. Pettigrew & L.R. Tropp, 'Allport's Intergroup Contact Hypothesis: Its history and influence', in J.F. Davido, Pl. Glick & L.A. Rudman (red.), *On the nature of prejudice: Fifty years after Allport* (Oxford, Blackwell Publishing, 2005) 262-277.
 38 Moelker, Soeters & Vom Hagen, 'Sympathy, the cement of interoperability', 496-517.
 39 C.J. Janssen, 'Ein bisschen „bi“ schadet nie', 10.

De waardering van de ander is niet statisch, maar is een dynamisch proces waarbij er vaak eerst sprake is van te positieve verwachtingen. Vervolgens wordt men geconfronteerd met de realiteit van cultureel verschil waardoor de appreciatie minder positief wordt, waarna er uiteindelijk een stabilisatie plaatsvindt in een positieve waardering voor de ander.

De auteurs concluderen op basis van vragenlijstdata dat met name vertrouwen in elkaar en elkaar ontmoeten buiten de werkomgeving belangrijke aspecten zijn voor het waarderen van de ander. Elkaar vaak ontmoeten, zowel op de werkplek als daarbuiten, lijkt daarmee een belangrijk aspect voor het waarderen van de ander,⁴⁰ hoewel hierover geen uitspraken te doen zijn. Een belangrijke kanttekening bij deze studie: een positieve waardering van de ander staat niet gelijk aan het hebben van culturele interoperabiliteit.

Een recente studie naar Project Taurus heeft op meerdere momenten de culturele interoperabiliteit gemeten op basis van (1) motivatie om samen te werken met militairen van een ander land, (2) de verwachte effectiviteit van de samenwerking en (3) de ervaren extra moeite die militairen moeten doen om hun werk te doen.⁴¹ De auteurs concluderen dat de mate van culturele interoperabiliteit relatief hoog is, maar dat er ook verschillen zijn tussen landen en de mate van integratie binnen de eigen eenheid. Zo hebben Duitse militairen in meer gemengde werkomgevingen een hogere mate van culturele interoperabiliteit vergeleken met de andere groepen: militairen in de minst gemengde groepen hadden minder motivatie en verwachte effectiviteit van de samenwerking tussen Nederland en Duitsland. Nederlandse militairen in de meest gemengde werkomgeving, en Nederlandse en Duitse militairen in gemiddeld gemengde omgevingen zitten tussen deze twee uitersten in.

Terugkijkend naar de door Wermser et al. gebruikte definitie van culturele interoperabiliteit gaat het niet enkel om de 'motivation' maar ook om de 'ability' om samen te werken. De auteurs hebben de ability geen onderdeel gemaakt van de indicatoren voor culturele interoperabiliteit, maar andere metingen geven wel inzicht in de mogelijkheid om samen te werken. De mate van vertrouwen in militairen van het andere land en de sociale verbondenheid ('groepsgevoel') waren middelmatig, en een identificatie met de geïntegreerde divisie was middelmatig tot laag.

Kijkend naar de definitie van Paget kan daarmee de vraag worden gesteld of de mate van culturele interoperabiliteit echt zo hoog is, en of juist onderdelen als 'vertrouwen' (zie de studies naar 1GE/NL), 'sociale verbondenheid' en 'identificatie met de divisie' geen onderdeel moeten zijn van de culturele interoperabiliteit: het gaat immers om het figuurlijke 'spreken van dezelfde taal' in de alledaagse werkpraktijken en in de sociale verhoudingen. Verder gaven de militairen aan dat ze meer behoefte hebben aan contacten met militairen van het andere land en aan taal-cursussen om ook feitelijk dezelfde taal (Engels) op een goed niveau te kunnen spreken.

Culturele interoperabiliteit: voorwaarts met Paget

Hoewel er binnen de Nederlandse politiek weinig aandacht is voor interoperabiliteit staat dit wel scherp op het netvlies van de krijgsmacht en het ministerie van Defensie. Belangrijk, want een verhoogde culturele interoperabiliteit kan bijdragen aan een effectievere krijgsmacht, zowel in de vredesbedrijfsvoering als wanneer een binationale eenheid daadwerkelijk wordt ingezet. Effectiever omdat men sneller kan schakelen, eenzelfde mindset en cultureel raamwerk heeft en de sociale cohesie verhoogd kan worden, men spreekt immers dezelfde spreekwoordelijke taal. Daarnaast is het vanuit het behoud van medewerkers, en daarmee de vulling van eenheden, belangrijk om oog te hebben voor de werktevredenheid van de militairen in een binationale eenheid: is dit een

40 Moelker, Soeters & Vom Hagen, 'Sympathy, the cement of interoperability', 496–517; Moelker, Soeters, & Vom Hagen, 'Duits-Nederlandse samenwerking', 192-203.

41 Wermser, Essens, Täuber & Molleman, *Cultural interoperability in Project Taurus*, 44.

mooie uitdaging of wordt een gebrek aan interoperabiliteit vooral negatief ervaren? De vraag of iemand bij een binationale eenheid wil blijven werken is relevant, zeker wanneer bepaalde capaciteiten ook bij een puur Nederlandse eenheid te vinden zijn. De gevolgen van onvoldoende vulling voor het functioneren van een eenheid en de werkdruk zijn bekend. De verwachting is dat een hogere culturele interoperabiliteit kan bijdragen aan het behoud van militairen voor een eenheid.

Standaardisatie is een belangrijk onderdeel van discussies of opvattingen over interoperabiliteit, maar richt zich vooral op de technische interoperabiliteit. Voor de culturele interoperabiliteit is een andere benadering nodig die oog heeft voor de complexiteit van multinationale omgevingen en zich niet verkijkt op de grote culturele beelden of generalisaties, de werkelijkheid is niet zo zwart-wit. Menselijke en culturele aspecten spelen op verschillende niveaus, van macro-cultureel en macro-politiek niveau tot en met de alledaagse ervaring van de individuele militair. In het geval van de Duits-Italiaanse samenwerking in Noord-Afrika ten tijde van de Tweede Wereldoorlog wordt duidelijk dat de alledaagse ervaring het primaire referentiekader is van de individuele militair, wat ten dele beïnvloed wordt door culturele en politieke overtuigingen.⁴²

Hoe kan een commandant van een binationale eenheid iets zeggen over de culturele interoperabiliteit binnen diens eenheid? Hoe is culturele interoperabiliteit überhaupt te meten? De poging van Essens et al. is een interessante om culturele interoperabiliteit te bepalen aan de hand van een aantal indicatoren, maar is in feite al een stap te ver. Pagets concept van culturele interoperabiliteit en dan met name de common language moet eerst verder worden uitgediept en geconcretiseerd op basis van persoonlijke ervaringen van militairen in multinationale verbanden in de vredesbedrijfsvoering: net als het voornoemde raamwerk van Stewart moet dit een soldier-based view zijn in plaats van een outsider-based view.⁴³ Het draait niet om de conceptuele opvattingen van de sociaalwetenschapper maar om de alledaagse ervaringen van

de militairen op de werkvloer. Kortom: welke elementen onderkennen militairen zelf in hun dagelijkse werkzaamheden als belangrijk om die spreekwoordelijke gezamenlijke taal te spreken? Op basis hiervan kan door sociaalwetenschappers een nieuw soldier-based raamwerk worden ontwikkeld waarmee culturele interoperabiliteit gemonitord kan worden binnen een eenheid.

Tot slot bestaat de valkuil om vooral te focussen op verschillen (zie genoemde studies) en dan met name op de fricties die ontstaan of kunnen ontstaan door samenwerking vanuit twee culturen, hierdoor kunnen (ingebeelde) verschillen juist worden vergroot. In tijdschriften over cross-cultural management wordt al vele jaren geschreven over het werken in multinationale werkomgevingen.⁴⁴ In deze studies gaat het niet alleen over culturele verschillen of culturele frictie maar om wat het resultaat is van de samenwerking of integratie, zoals het ontstaan van nieuwe hybride werkpraktijken en culturen als gevolg van intensieve samenwerking tussen, of het samengaan van, bedrijven uit meerdere landen.⁴⁵ Dit sluit eveneens aan bij Pagets definitie van culturele interoperabiliteit met de nadruk op common language: er ontstaan gedeelde werkpraktijken, routines, procedures, en culturen. Dit betekent dat culturele interoperabiliteit als concept geen blauwdruk is maar een proces waar elke samenwerking of integratie doorheen moet; het is een proces van een lange adem waarbij monitoring, op basis van ervaringen van militairen binnen de binationale (of multinationale) eenheid zelf, kan helpen om te bepalen in hoeverre er sprake is van een gezamenlijke taal en daarmee culturele interoperabiliteit binnen een bi- of multinationale eenheid. ■

42 E. Maliepaard, *Het Duitse Afrikakorps: Achtergronden, dagelijks leven, slagveld, krijgsgevangenschap en erfenis* (Soesterberg, Uitgeverij Aspekt, 2023) 176.

43 T. Molendijk & J. Kalkman, 'Towards a soldier-based view in research on the military: An empathetically critical approach', *Social Sciences* 12 (2023) (2) 51.

44 L. Romani, C. Barmeyer, H. Primecz & K. Pilhofer, 'Cross-cultural management studies: State of the field in the four research paradigms', *International Studies of Management & Organization* 48 (2018) (3) 247-263.

45 C. Barmeyer & F. Davoine, 'Facilitating intercultural negotiated practices in joint ventures: The case of a French-German railway organization', *International Business Review* 28 (2023) (1) 1-11.