

# Werken met het Turkse leger

## Nederlands-Turkse ontmoetingen tijdens vredesoperaties

prof. dr. J. Soeters, lkol drs. E. Tanercan, kol dr. A. Varoğlu en kap dr. Ü. Siğri\*

'Bir elin nesi var, iki elin sesi var.'  
(‘Eén hand kan niets, twee handen kunnen alles.’)

### Inleiding

De wereld globaliseert, en de militaire wereld gaat daarin mee. De aard van de problemen waarvoor militaire hulp wordt ingeroepen, het internationale karakter ervan en de noodzaak om met minder middelen steeds meer te doen, nopen tot samenwerking over nationale grenzen heen. Dit geldt zeker ook voor de Nederlandse krijgsmacht.

Voor de Koninklijke Landmacht (KL) is in dit verband natuurlijk de samenwerking met de Duitse Bundeswehr belangrijk.<sup>1</sup> Daarnaast heeft de KL op Cyprus een intensief samenwerkings-

verband met de Britten gehad<sup>2</sup>, dit in aansluiting op een al tientallen jaren bestaande samenwerking tussen de Nederlandse en de Britse Mariniers. De Marine (KM) in het algemeen weet niet beter dan dat zij in internationale vlootverbanden opereert. De Koninklijke Luchtmacht (KLU) werkt intensief samen met de Belgen, en in Kirgizië werd er gewerkt met de luchtmachten uit Scandinavische landen. Bij dit alles vindt de aansturing van operaties plaats vanuit hoofdkwartieren die (vrijwel) altijd internationaal van samenstelling zijn.

### Samenwerkingsverbanden

Al deze voorbeelden betreffen samenwerkingsverbanden met relatief nabije westerse krijgsmachten. Ondanks de culturele verwantschap blijken deze samenwerkingsverbanden niet altijd van een leien dakje te verlopen.<sup>3</sup> De vraag rijst dan hoe dat gaat met part-

ners die vanuit een Nederlandse perspectief meer ‘exotisch’ zijn. Een belangrijk voorbeeld hiervan is de Turkse krijgsmacht.

De KM heeft met name in het kader van de operaties op de Middellandse Zee al jarenlang ervaring opgedaan met de Turkse marine. Nederlandse Patriot-eenheden van de KLU hebben onlangs in een samenwerkingsverband met de Turkse luchtmacht afgesloten. De Nederlandse KL, ten slotte, heeft recentelijk tijdens twee missies nauw samengewerkt met eenheden van het Turkse leger. Dat betreft respectievelijk de missies in Kosovo (KFOR) en Afghanistan (ISAF). De missie in Kabul liep voor Nederland in augustus 2003 af.

### KFOR en ISAF

Voor wat KFOR (1999-2000) betreft bestond de samenwerking uit de

\* Prof. dr. J. Soeters is hoogleraar sociale wetenschappen aan de Faculteit der Militaire Wetenschappen i.o. van KMA, KIM en IDL en buitengewoon hoogleraar organisatie-sociologie aan de Universiteit van Tilburg. Lkol drs. E. Tanercan is commandant van het schoolbataljon Noord te Assen. Kolonel dr. A. Varoğlu is associate professor en decaan van het Defense Sciences Institute van de Turkse Legeracademie te Ankara. Kapitein dr. Ü. Siğri is docent aan hetzelfde instituut.

Dit project is mede mogelijk gemaakt dankzij een bijdrage van de NAVO, contractnummer 2C28202. Wij hebben hulp in allerlei vorm, informatie en commentaar op eerdere versies van dit artikel ontvangen van dr. S.A. Wasti

(Sabanci Universitesi, Istanbul). Wij hebben eveneens nuttige suggesties ontvangen van prof. dr. G. Teitler, dr. P. Olsthoorn, majoor drs. M. Bos-Bakx (allen FMW i.o.) alsmede van kolonel A. van Loon, korporaal B. Aksu (KL), kolonel Padzersky (IGNC), T. Tuncer (Turkse ambassade in Kabul) en dr. N. Wasti (Middle East Technical University, Ankara).

<sup>1</sup> Voor een overzicht van de ontwikkelingen in dit verband zie bijvoorbeeld: R. Moelker en J. Soeters, *Sympathy, stereotypes and the contact hypothesis in international military cooperation; some findings on the GE/NL Corps*, in: F. Columbus (ed.), *Progress in sociology research*, Novascience, New York, 2003. Voor de organisatiekundige logica achter dit soort samenwerking zie: E. de Waard,

De NAVO, van bolwerk naar netwerk, *Militaire Spectator*, 2004 (2)(jrg. 173) 90-101.

<sup>2</sup> B.v. J. Soeters en M. Bos-Bakx, *Cross-cultural issues in peacekeeping operations*, in: A. Adler en Th. Britt (eds.), *The Psychology of the peacekeeper. Lessons from the field*, Greenwood, 2003, 263-278.

<sup>3</sup> Zie voor een beschrijving en analyse van deze problemen bijvoorbeeld: R. Moelker en J. Soeters, *o.c.*, 2003 en J. Soeters en M. Bos-Bakx, *o.c.*, 2003. Voor een algemene duiding van de problemen en mogelijkheden van internationale militaire samenwerking zie: E. Elron, B. Shamir en E. Ben-Ari, *Why don't they fight each other? Cultural diversity and operational unity in multinational forces*, *Armed Forces and Society*, 1999 (26), 73-97.

onderbrenging van een versterkte Turkse compagnie in het Nederlandse bataljon. Deze compagnie had een eigen sector, namelijk het gebied in en rondom Mamusa, een 'Turks dorp' in het door de Nederlanders bestreken gebied. Bovendien was er in die periode enig contact tussen het Nederlandse bataljon en het nabij gelegen Turkse bataljon.

In Kabul hebben Nederlandse KL-militairen gewerkt onder commando van de Turken die in de periode 2002-

begin 2003 'lead nation' van de ISAF-operatie waren. In de periode februari tot en met augustus 2003 heeft het Duits-Nederlandse Legerkorps de leiding over die operatie gehad,<sup>4</sup> en is het contact met de Turken wel aanwezig, maar minder intensief geweest.

#### Interviews met (onder-)officieren

In dit artikel gaan wij in op de samenwerking tussen de Nederlandse KL en het Turkse leger, alsmede op verschillen in de stijl van optreden. Wij maken hierbij gebruik van interviews

met zowel Nederlandse (twaalf) als Turkse (onder-)officieren (elf) die in ten minste een van beide operaties 'hands-on' ervaring met de andere partij hebben gehad.<sup>5</sup>

De interviews zijn gehouden door de beide Nederlandse auteurs van dit artikel. Voor de Nederlandse militairen gebeurde dit in Den Haag, Assen en Breda; de interviews met de Turkse officieren zijn gehouden in Ankara, georganiseerd door en ten kantore van de Turkse auteurs van dit artikel. De interviews waren gericht op de aard van de internationale militaire samenwerking tijdens de beide operaties, met daarbij aandacht voor de mogelijkheden en moeilijkheden van de Turks-Nederlandse samenwerking. Daarnaast gingen de interviews in op

<sup>4</sup> Voor een analyse van die periode zij verwezen naar J. Soeters en R. Moelker, *German-Dutch co-operation in the heat of Kabul*. In: G. Kümmel en S. Kollumer (red), *Soldat-Militär-Politik-Gesellschaft. Facetten militärbezogener Sozialwissenschaftliches Forschung*,

Baden-Baden, Momos-Verlag, 2003, p. 63-75.

<sup>5</sup> Dit is niet altijd gelukt; een enkele Turkse geïnterviewde had andere PSO-ervaringen, bijvoorbeeld in Bosnië of Macedonië; in dat geval was er dan ook niet altijd ervaring met Nederlanders.



Samenwerking tussen Nederlandse en Turkse mariniers een internationale oefening (Foto: CAVDKM; collectie: IMG/KI)



**Het Duits-Nederlandse Legerkorps bij NAVO-oefening Cannon-Cloud, 2002. Deze oefening is van groot belang voor het Legerkorps omdat het de laatste is op weg naar de status van 'High Readiness Force Headquarters'. In totaal namen er 2200 militairen uit elf landen deel**

(Foto: Mindef; H. Keeris; collectie: IMG/KL)

de vraag welke krijgsmacht beter in staat is om te gaan met de lokale bevolkingen in de beide gebieden.

Dit zijn ook de twee vragen die in dit artikel centraal staan. Voordat we daaraan toekomen volgt eerst echter een meer algemene kennismaking met de Turkse krijgsmacht, waarbij de Nederlandse krijgsmacht als ijkpunt fungeert.

## **De Turkse krijgsmacht**

### **Reputatie**

Wie iets over de Turkse krijgsmacht wil zeggen, ontkomt niet aan de befaamde typering dat de Turkse regering 'was an army before it was anything else'.<sup>6</sup> Het Ottomaanse Rijk was van oudsher een *Gazi* (krijgers)-staat, waarbij de *Askeri* (de militairen) de belangrijkste institutie waren.<sup>7</sup> Dat was lang geleden het geval, maar ook nog vandaag de dag is de krijgsmacht uitermate belangrijk in de Turkse samenleving.

De krijgsmacht heeft een goede reputatie in het land. Zo'n 90 procent van de Turkse bevolking had in 1990 veel vertrouwen in de krijgsmacht, terwijl slechts zo'n 50 procent vertrouwen in het politieke systeem uitsprak.<sup>8</sup> In het begin van de 21-ste eeuw is dat niet noemenswaardig anders. In Nederland ligt het vertrouwen in de krijgsmacht traditioneel enkele tientallen procenten lager. De Turkse krijgsmacht en in het bijzonder het Turkse leger met zijn zes divisies is onvergelijkbaar veel groter dan de Nederlandse, en legt een veel groter

<sup>6</sup> A.H. Lyber, *The government of the Ottoman empire in the age of Suleiman the Magnificent*, Harvard UP, Cambridge, 1913: 90. Zie ook: D.B. Ralston, *Importing the European Army. The introduction of European military techniques and institutions into the extra-European world 1600-1914*, met name hoofdstuk 3, University of Chicago Press, Chicago, 1990.

<sup>7</sup> M. Heper en A. Güney, The military and the consolidation of democracy: the recent Turkish experience, *Armed Forces and Society*, 2000 (26), 635-657, blz. 636.

beslag op de nationale financiële middelen.

Een gevoel van interne en externe dreiging – in Nederland nagenoeg afwezig – is in Turkije nog altijd ruimschoots aanwezig. Turkije's ligging, grenzend aan 'onrustige' landen als Syrië, Irak, Iran en Georgië, verklaart – ten minste gedeeltelijk – de belangrijke plaats die de krijgsmacht in de Turkse samenleving inneemt.

### **Dienstplicht**

De Turkse krijgsmacht is in belangrijke mate gebaseerd op de dienstplicht, en dat geldt in het bijzonder voor het leger en de gendarmerie. Bij marine en luchtmacht is de verhouding tussen beroepsmilitairen en dienstplichtigen ongeveer fifty-fifty. Anders dan in Nederland is gebeurd, streeft Turkije er niet naar om op korte termijn de dienstplicht af te schaffen. Wel wordt de wenselijkheid van een gemengd systeem (zoals al het geval is bij marine en luchtmacht) onderstreept.<sup>9</sup>

### **Zelfvoorzienend**

De Turkse krijgsmacht heeft alle trekken van een institutioneel gerichte defensieorganisatie; met andere woorden, een institutie die in alles zelfvoorzienend is. Turkse officieren en soldaten kunnen een beroep doen op eigen medische voorzieningen, eigen huisvesting, scholen, hotels, vakantieoordelen, restaurants, kappers en wat al niet. De Nederlandse krijgsmacht heeft die tijd achter zich gelaten door een keuze te maken voor relatief hoge salarissen voor beroepssoldaten onder gelijktijdige afschaffing van steeds meer voorzieningen. →

<sup>8</sup> Heper en Güney, *o.c.*, 2000, blz. 646.

<sup>9</sup> A. Varoğlu en A. Bicaksiz, Semi-voluntary soldiers as a prospect, in: J. van der Meulen en J. Soeters (eds.), *Counting Casualties. Democracy, Risk and Recruitment*, Novascience, New York, 2004 (in druk).

<sup>10</sup> Werkzekerheid is voor Turkse werknemers zeer belangrijk. Zie: S.A. Wasti, Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practises to developing countries: the Turkish case, *International Journal of Human Resource Management*, 1998 (9), 608-631.

Daarnaast staat in de Turkse krijgsmacht de werkzekerheid met levenslange loopbanen voor officieren nog steeds hoog in het vaandel, terwijl daar in de Nederlandse defensieorganisatie steeds meer aan getornd wordt.<sup>10</sup>

### Martiaal verleden

De Turkse krijgsmacht kan bogen op een martiaal verleden. De militaire successen ten tijde van het Ottomaanse Rijk spreken wat dit betreft boekdelen. Ook de militaire prestaties onder leiding van Kemal Atatürk, die geleid hebben tot de onafhankelijkheid van het land in 1923, spreken tot de verbeelding. Van recentere datum is het optreden van het Turkse leger in de Korea-oorlog.

Nog altijd getuigt een reusachtig monument in het centrum van Ankara van de dankbaarheid van de Zuid-Koreaanse bevolking voor de inzet

van de Turken in die periode. Ook de aanwezigheid van Zuid-Koreaanse cadetten op de Turkse academie zegt iets over de verbondenheid van de beide landen als gevolg van de Turkse inzet in dat conflict. Natuurlijk heeft ook de Nederlandse krijgsmacht een substantiële bijdrage aan het Korea-conflict geleverd, een bijdrage die gehonoreerd is met drie 'Distinguished Unit Citations'. Maar die bijdrage is toch minder opvallend geweest dan die van de Turkse krijgsmacht. Dat blijkt misschien ook uit het volgende.

### Discipline

De gehardheid van de Turkse militairen leidde ertoe dat tijdens deze oorlog niemand van de Turkse krijgsgevangenen stierf, en ook niemand doorsloeg of naar de vijand overliep. Deze 'prestatie' werd door geen enkele andere geallieerde mogendheid – ook niet door de Nederlanders – in

die oorlog geëvenaard. Ter vergelijking: van de Amerikaanse krijgsgevangenen overleed de helft. Een Turk die zich iets te sympathiek tegenover de Noord-Koreanen opstelde, kon rekenen op een flinke aframmeling door zijn landgenoten, en werd bij eventuele herhaling door zijn collega's met de dood bedreigd.<sup>11</sup>

De Turken vormden een hechte groep, met een duidelijke commandolijn, een sterke – op het boerenleven gebaseerde – discipline en gehardheid en met een oer-trots op zichzelf en het eigen Turkse volk.

Wie bedenkt dat dit toch al weer zo'n vijftig jaar geleden is, dient te beseffen dat in de afgelopen twee decennia circa 5.000 Turkse militairen en politiemensen gesneuveld zijn in Zuid-oost-Turkije. Het betreft hier, zoals bekend, de strijd tegen terroristische activiteiten van Koerdische onafhankelijkheidsbewegingen, aldus de officiële Turkse visie. Wat men van de strijd tegen de Koerdische onafhankelijkheidsbeweging ook denkt – vanuit westers perspectief worden daar, zoals bekend, allerlei kanttekeningen bij gemaakt<sup>12</sup> – van eergevoel, vaderlandsliefde en een streven om vooral niet 'onmannelijk' te zijn getuigt dit in ieder geval wel.

In de woorden van een van onze respondenten:

*Als je geen dienstplicht hebt vervuld, tel je in de Turkse samenleving niet mee, of je bent een homo.*

Of, in de woorden van een andere respondent:

*Als je je dienstplicht niet hebt gedaan, krijg je – zeker op het platteland – geen toestemming om te trouwen.*

<sup>11</sup> T.R. Fehrenbach, *This Kind of War. A Study in Unpreparedness*, Macmillan Cy, NY, 1963, hoofdstuk 33.

<sup>12</sup> St. Kinzer, *Crescent and Star. Turkey between two worlds*, Farr, Strauss and Giroux, NY, 2001, hoofdstukken 5 en 7.



Koerdische demonstratie tegen Nederlandse defensiesteen aan Turkije, 1989 (Foto: Mindef, H. Keeris; collectie IMG/KL)



**Minister van Defensie Donald H. Rumsfeld (rechts) wordt welkom geheten door de Turkse defensiestaf. Ankara, 2001 (Foto: R.D. Ward; collectie: IMG/kl)**

Niet vreemd in dit verband is ook dat sommige Turkse dienstplichtigen medische problemen tijdens de keuring proberen te verbergen, om maar vooral niet afgekeurd te worden.<sup>13</sup> Vergelijk dat eens met de geringe animo van de Nederlandse jeugd om in dienst te gaan, ten tijde van de dienstplicht, maar ook nu nog als goedbetaalde professional. De paniek die ontstond toen de vacatures voor met name gevechtstroepen maar niet gevuld konden worden, ligt nog maar heel kort achter ons.<sup>14</sup>

#### **Politiek-militaire betrekkingen**

Dan resteren nog enkele markante zaken op het gebied van de politiek-militaire betrekkingen. In lijn met het voorafgaande is de Turkse krijgsmacht veel dominanter in de politieke arena aanwezig dan in Nederland überhaupt voorstelbaar zou zijn. In 1960, 1971 en 1980 zijn er door de krijgsmacht geregisseerde interventies geweest die tot niet-democratische bestuursperiodes (de laatste tot 1983) hebben geleid.<sup>15</sup> Die interven-

ties speelden zich af in tijden waarin ook in West-Europese landen als Spanje en Griekenland militaire regimes nadrukkelijk van zich deden spreken.

Sinds die tijd is de dominantie van de militairen op het Turkse politieke toneel minder uitgesproken geworden, al is de positie van de Nationale Veiligheidsraad in West-Europese ogen opmerkelijk te noemen. In die raad (Milli Güvenlik Kurulu, MGK) hebben de president, de premier, de vice-premiers, de ministers voor

Defensie, Justitie, Binnenlandse en Buitenlandse Zaken alsmede de vier bevelhebbers zitting.

Vooral in de jaren 1996-1997 hebben de militairen zich in die raad gemanifesteerd met wat wel een 'post-moderne interventie' is genoemd. Het betrof hier uitingen van bezorgdheid van de militairen inzake de opkomst van de politieke islam.<sup>16</sup> Toch lijkt de rol van de seculiere en op het Westen gerichte Turkse militairen – mede onder druk van de EU<sup>17</sup> – minder prominent te worden, en meer gericht op

<sup>13</sup> A. Varoğlu en A. Bisaksiz, o.c., 2004. Dat laat onverlet dat er toch ook wel steeds meer onvrede onder (aspirant-)dienstplichtigen waar te nemen valt; zie Kinzer, o.c., 2001, blz. 170. Vermeldenswaard is wellicht ook nog de verboden publicatie *Mehmet's Book*, een verslag van verhalen van dienstplichtigen die in Zuidoost-Turkije bij operaties betrokken zijn geweest.

<sup>14</sup> Nu heeft de bezuinigingsproblematiek de wervingsproblematiek achterhaald.

<sup>15</sup> M. Heper en A. Güney, *The military and democracy in the third Turkish Republic*,

*Armed Forces and Society*, 1996 (22), 619-642; M. Heper en A. Güney, o.c., 2000; K. Yesilkagit, *Policy change under military rule. The politics of clergy-training colleges in Turkey*, diss. Rijksuniversiteit Leiden, 2001.

<sup>16</sup> M. Heper en A. Güney, o.c., 2000; St. Kinzer, o.c., 2001; K. Yesilkagit, o.c., 2001.

<sup>17</sup> Zie bijvoorbeeld: Chr. Rumsfeld, *Resisting globalization? Turkey-EU-relations and Human and Political Rights in the context of cosmopolitan democratization*, *International Sociology*, 2003 (18), 379-394.

het naast elkaar laten bestaan van enerzijds godsdienst en traditie, en anderzijds het streven naar een seculiere, rationele staatsinrichting die in tijden van globalisering voldoende is toegerust.<sup>18</sup>

### Turks-Nederlandse militaire samenwerking tijdens vredesoperaties

Zoals gezegd, heeft de KL tijdens twee vredesoperaties intensief met eenheden van het Turkse leger samengewerkt. Voor beide operaties (KFOR en ISAF) is die samenwerking inmiddels afgelopen. Uit de interviews die wij met zowel Nederlandse als Turkse (onder-)officieren hebben gehouden, kwam naar voren dat die samenwerking in beide gevallen door de bank genomen goed is verlopen. Dat is het eerste wat men hoort wanneer dit onderwerp wordt aangesneden.

#### 'Goede harmonie'

Daarbij gaat het overigens niet alleen over samenwerking met elkaar maar ook over samenwerking met andere nationaliteiten. De Turken zijn in hun positieve beoordeling uitgesprokener dan de Nederlanders:

*de internationale samenwerking verliep in goede harmonie; we deelden alles; zelfs de Grieken hielpen ons.*

Dat heeft met algemene beleefdheid te maken (een eigenschap die onder Turken goed ontwikkeld is<sup>19</sup>), maar ook met het gegeven dat nationale krijgsmachten (zeker wanneer zij op westerse leest geschoeid zijn) niet alleen structureel maar ook in organisatie-cultureel opzicht – sterke regelgerichtheid, hiërarchische oriëntatie – veel gemeen hebben.<sup>20</sup> Militairen van verschillende landen kunnen alleen al daarom relatief gemakkelijk met elkaar communiceren.

van dat het aantal ondersteunende eenheden, met inbegrip van logistiek en geneeskundige verzorging, te groot is in vergelijking met het aantal operationele soldaten. Dat komt omdat ieder nationaal contingent zijn eigen verzorging wil hebben, kennelijk omdat men er onvoldoende op vertrouwt dat deze voorzieningen adequaat door andere landen kunnen worden geleverd.

Verder wordt er een organisatorische 'mismatch' op vele niveaus geconsta-



Patriot-raket in Diyarbakir (Oost-Turkije), 2003 (Foto: NATO; collectie: IMG/KL)

Bovendien bestaat er bij de legers van beide landen ruime ervaring met het uitvoeren van vredesoperaties. De ervaring van de Nederlandse krijgsmacht tijdens vredesoperaties is genoegzaam bekend. Maar ook de Turkse krijgsmacht heeft uitgebreide ervaring opgedaan tijdens talloze VN- en OVSE-operaties.<sup>21</sup> Waarschijnlijk mede daarom vinden beide partijen dat de effectiviteit van hun werkzaamheden tijdens beide operaties uitstekend is.

**Te veel ondersteunende eenheden**  
Wel maken beide partijen er melding

teerd. Er was overlap van bepaalde soorten eenheden, materieel of personeel, en er waren juist weer tekorten op andere punten (waaronder gevechtseenheden die de beveiliging moesten verzorgen). Het is alle respondenten duidelijk dat op dit punt in de internationale militaire samenwerking nog veel winst te boeken valt.

#### Uitzendduur

Verder vallen de verschillen in uitzendingsduur op: een aantal Turkse respondenten die in Kabul zijn geweest, bekritisieren de korte duur

<sup>18</sup> Bijvoorbeeld: E. Özbudun en E. Fuat Keyman, Cultural globalization in Turkey, actors, discourses and strategies, in: P.L. Berger and S.P. Huntington (eds.), *Many globalizations. Cultural diversity in the contemporary world*, NY, Oxford UP, 2002, 296-319.

<sup>19</sup> Pasa, S.F., H. Kabasakal en M. Bodur, Society, organisations, and leadership in Turkey, *Applied Psychology: an International Review*, 2001 (50), 559-589, blz. 573.

<sup>20</sup> D.B. Ralston, *Op.cit.*, Chicago, University of Chicago Press, 1990, met name hoofdstuk 3 (noot 6); voor het culturele aspect zie: J. Soeters, Value orientations in military academies: a thirteen country study, *Armed Forces and Society*, 1997 (24), 7-32. Zie ook: E. Elron et al., *Op. Cit.*, 1999 (noot 3).

<sup>21</sup> Voor een overzicht zie: U. Güngör, Turkey and peace operations, Ph.D. thesis, Bilkent University, Istanbul, 2003.

(drie maanden) van de Nederlandse uitzendingen:

*tegen de tijd dat men is ingewerkt, is men alweer vertrokken.*

Voor het overige spreken Nederlanders en Turken in waarderende woorden over elkaar: door de Nederlanders worden het professionalisme en de discipline van de Turken geroemd, door de Turken het professionalisme en de vriendelijkheid van de Nederlanders. Bij doorvragen blijkt niettemin een aantal opvallende zaken naar voren te komen.

### **Knelpunten van de samenwerking**

#### **Te weinig overleg**

Een probleem bij internationale militaire samenwerking is dat eenheden zowel de nationale lijn als de organieke lijn moeten volgen. Als het erop aan komt, blijkt de nationale lijn bovendien belangrijker dan de organieke lijn te zijn. In Kosovo was het een bekend gegeven dat de onder Nederlands bevel staande Turkse compagnie te Mamusa bij elke nieuwe of onbekende order eerst 'even Ankara moest bellen'.

In een enkel geval heeft dit geleid tot de expliciete weigering van een Nederlands bevel. In de praktijk is er wekelijks overleg geweest tussen de Turkse compagniecommandant en zijn Turkse bataljonscommandant, maar minder frequent met de Nederlandse bataljonscommandant onder wiens bevel de Turkse compagnie *de facto* was gesteld. Er heeft ook geen

officieel bezoek van de ene aan de andere bataljonscommandant plaatsgevonden.

#### **'Dubbele binding'**

Dit is een vast patroon geworden, dat door beide partijen – in onafhankelijke interviewsessies – betreurd wordt. Beide partijen geven aan dat zij meer energie en tijd hadden moeten steken in het ontwikkelen van goede relaties met elkaar, al was het maar om elkaar respect te betuigen. Dit punt is gedurende de gehele uitzending blijven spelen, en uitgemond in een debat over de vraag of de Nederlanders alleen 'tactical' of 'full control' over de Turkse compagnie hadden.<sup>22</sup> Maar volgens een van de Turkse respondenten zou zo'n kwestie ook binnen het Turkse leger zelf kunnen spelen, bijvoorbeeld:

*wanneer een Turks infanteriebataljon een eigen compagnie zou moeten geven aan bijvoorbeeld een artillerie-afdeling.*

En ook in andere internationale samenwerkingsverbanden was deze problematiek al naar voren gekomen. Het is, zoals de respondent zegt,

*vergelijkbaar met de situatie waarin Turkse kinderen tijdens de zomervakantie naar oma worden gestuurd; normaal zal een militaire vader zijn kinderen maar één keer per week bellen, maar als zij bij oma zijn dan begint hij iedere dag te bellen.*

In feite gaat het hier om een vorm van 'dubbele binding' die in veel vredesoperaties voorkomt. Maar zo'n situatie kan wel degelijk frictie en misverstanden oproepen.

#### **'Nederlanders zijn erg op zichzelf'**

Het ene leger is het andere niet. De Turken geven aan dat zij met militairen uit nabijgelegen islamitische landen, zoals Azerbeidjan, en collega's uit Mediterrane landen, zoals Italië, gemakkelijker kunnen werken dan met vertegenwoordigers uit Noord-

west-Europa. Italianen zijn in hun ogen flexibeler en warmer, en zij maken gemakkelijker contact dan Duitsers en Nederlanders.

Van de Nederlanders in het bijzonder wordt gezegd (vooral over de situatie in Kabul) dat zij erg op zichzelf zijn, niet bijzonder gesteld zijn op adviezen van anderen en zich in de internationale bars binnen het kamp niet laten zien.

*Maar bij dit alles doen Nederlanders wel erg goed hun best om te laten zien dat zij op hun taak berekend zijn,*

zoals een Turkse respondent expliciet verwoordt. Ook in Kosovo blijkt er op het punt van 'socials' weinig onderling verkeer te zijn geweest, zoals ook door Nederlanders wordt beaamd.

In ander onderzoek omtrent het functioneren van Nederlandse militairen tijdens uitzendingen op de Balkan is eveneens vastgesteld dat Nederlanders nogal op zichzelf zijn, iets wat in lijkt te druisen tegen het 'zelfbeeld' van Nederlanders als 'cosmopolitische wereldburgers'.<sup>23</sup> Maar een van de Turkse respondenten relativeert deze verschillen weer:

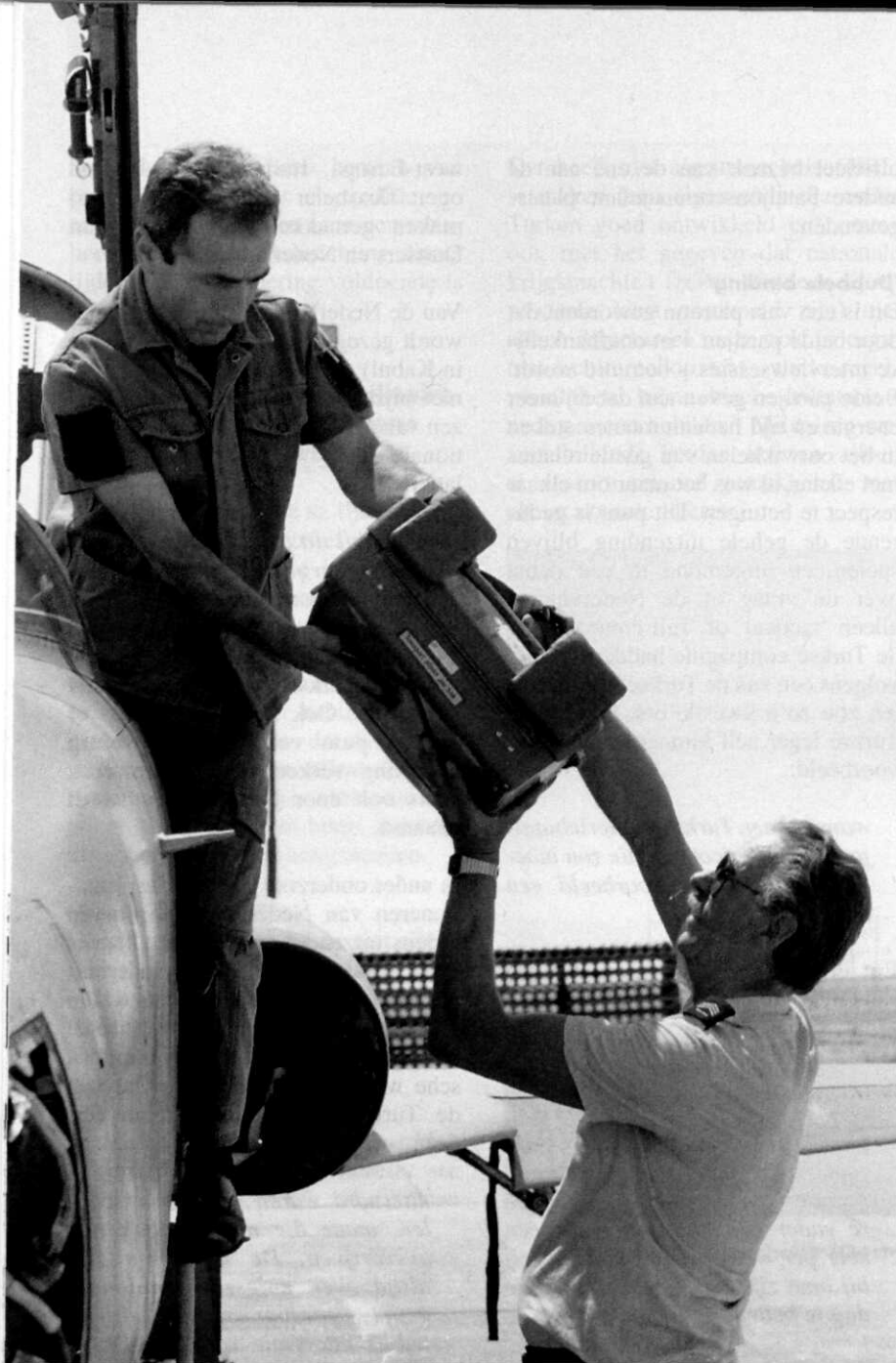
*uiteraard waren er wel verschillen, maar die moet je ook niet overdrijven. De militairen zijn altijd wel enigszins nationaal getint, waardoor er nooit een volledige integratie kan zijn. Dit in tegenstelling tot het personeel van sommige niet-gouvernementele organisaties. Die werken vaak al zo lang in het buitenland, dat ze volledig onthecht zijn van hun nationale wortels.*

#### **Hiërarchie en machtsafstand**

In veel interviews komt naar voren dat het Nederlandse en Turkse leger verschillen op het punt van machtsafstand tussen de diverse rangniveaus. Het is bekend dat in Turkse organisaties de autocratische stijl van leidinggeven dominant is: →

<sup>22</sup> Zie de voorlaatste zin uit de afscheidsbrief van de Turkse compagniescommandant, kapitein I. Z. Eser, in: R. Abels, M. Van Pelt en P. Jacobs (red.), *Licht boven Oharovac*, Wezep, 1999. 'Tactical control' verwijst naar de mogelijkheid om orders te geven zonder de macht te hebben om de resultaten van het werk te beoordelen. Bij 'full control' kan dat laatste natuurlijk wel.

<sup>23</sup> L. Sion, *Changing from green to blue beret, a tale of two Dutch peacekeeping units*, diss. VU Amsterdam, 2004 (in voorbereiding).



**Samenwerking tussen de Nederlandse en Turkse luchtmacht, Turkije, 1989**

(Foto: Mindef, H. Keeris; collectie: IMG/KI)

*generally speaking, Turkish employees feel they lack autonomy in the workplace and are afraid to express disagreement with their superiors.<sup>24</sup>*

Dit gegeven wordt bevestigd voor het Turkse leger: diverse Nederlandse respondenten is het opgefallen dat het streven naar discipline in het Turkse leger zo groot is dat er soms klappen

vallen en scheldpartijen plaatsvinden.

Sommigen is het opgefallen dat Turkse ondergeschikten hun superieuren met angst en beven tegemoet lijken te treden, hetgeen bijvoorbeeld tot uiting kan komen in onduidelijkheid over wie het woord mag voeren. In de ogen van sommige Nederlandse respondenten zijn de briefings van Turkse officieren nogal oppervlakkig

omdat zij zich uitsluitend richten op de (veronderstelde) mening van de hoogste aanwezige commandant, zonder op mogelijke alternatieven in te gaan.<sup>25</sup>

In aanwezigheid van hoger geplaatsten is het stellen van vragen door een lager geplaatste geen vanzelfsprekendheid; in Turkse ogen is dat onbeleefd. Ook de houding tegenover Nederlandse hoger geplaatsten, zoals de Nederlandse bataljonscommandant in Kosovo en de Nederlandse inspecteur-generaal, die zowel in Kosovo als in Afghanistan op bezoek kwam, wordt als onderdanig gekenschetst. Ten overstaan van superieuren springt men in de houding, waarbij de handen strak langs het lichaam worden gehouden.

#### **Turkije: autocratische leiderschapsstijl**

Het Turkse leger kent privileges die in het Nederlandse leger niet meer, maar bijvoorbeeld in het Britse leger nog wel bekend zijn: duidelijk te onderscheiden tenten en messvoorzieningen voor officieren enerzijds en de gewone manschappen anderzijds. In de woorden van een Nederlandse respondente:

*er wordt erg tegen Turkse officieren op gekeken; die hebben het ook erg goed, zij zijn dan ook erg gewild op de huwelijksmarkt.*

Omgekeerd is het maar de vraag of deze verhoudingen door alle partijen zo gewild zijn. Uit onderzoek in civiele Turkse bedrijven komt naar

<sup>24</sup> S.A. Wasti, o.c., 1998, blz. 620; zie ook: S.F. Pasa, H. Kabasakal en M. Bodur, o.c., 2001; H. Kabasakal en M. Bodur, Arabic cluster: a bridge between East and West, *Journal of World Business*, 2002 (37), 40-54, blz 47.

<sup>25</sup> Dit gebrek aan pro-actief gedrag van Turkse personeelsleden is ook in het Turkse bedrijfsleven waargenomen; het is een gevolg van de in Turkse werkorganisaties dominerende paternalistische managementstijl; zie: Z. Aycan et al., Impact of culture in human resource management practices, *Applied Psychology: an International Review*, 2000 (49), 199-221, met name blz. 209-211.



voren dat veel ondergeschikten een autocratische leiderschapsstijl onder- vinden, maar liever een democrati- sche stijl van leidinggeven zouden willen ontvangen.<sup>26</sup>

kan echter niet altijd en in alle Turkse ogen genade ondervinden. Met be- trekking tot ISAF wordt het volgende incident beschreven (zie kader).

ook in Kosovo, soms aanleiding tot verwarring gegeven. Zo werden er tus- sen Nederlandse commandanten en Turkse militairen afspraken over ope- rationele aangelegenheden gemaakt (bijvoorbeeld het inrichten van 'road- blocks'), die niet werden uitgevoerd omdat er geen concreet signaal tot uit- voering werd gegeven.

### Fricities

In de Nederlandse krijgsmacht wordt juist de 'opdrachtgerichte commando- voering' gepropageerd, waarbij het denken in doelen en het nemen van eigen initiatieven belangrijk worden geacht. Gekoppeld daaraan wordt de beslissingsbevoegdheid van decentra- le commandanten en hun eenheden benadrukt.

Hier ontbreekt de ruimte om deze kwestie tot op het bot uit te benen. Het volstaat te constateren dat uiteen- lopende nationale stijlen van com- mandovoering tot serieus te nemen fricties tijdens internationale vredes- operaties kunnen leiden; net zoals dat overigens in het multinationale bedrijfsleven gebeurt.<sup>31</sup>

Daarnaast is het belangrijk vast te stellen dat beide extremen ('alleen maar luisteren uit angst om dingen verkeerd te doen' versus 'alles zelf bepalen omdat men alles zelf zo goed

<sup>26</sup> S.A. Wasti, *o.c.*, 1998, blz. 620; H. Kabasa- kal en M. Bodur, *o.c.*, 2002, blz. 47.

<sup>27</sup> E. Outhoorn, Drielandenpunt vol prikkel- draad, *de Volkskrant*, 29/03/2003.

<sup>28</sup> A. Van Iterson, Rules of action in Dutch work organizations, *Netherlands' Journal of Social Sciences*, 2000 (36), 176-187.

<sup>29</sup> Dit is een uitspraak van een Duitse officier, gedaan in het kader van een onderzoek naar Nederlands-Duitse samenwerking.

<sup>30</sup> J. Soeters en M. Bos-Bakx, *o.c.*, 2003; over het Amerikaanse leger zie: R.R. Caniglia, US and British approaches to force protection, *Military Review*, 2001, July-August, 73-81. Over de paternalistische stijl van leiding- geven in Turkse organisaties: S.F. Pasa, H. Kabasakal en M. Bodur, *o.c.*, 2001; H. Kaba- sakal en M. Bodur, *o.c.*, 2002.

<sup>31</sup> B.L. Kirkman en D.L. Shapiro, The impact of cultural values on employee resistance to teams: toward a model of globalized self- managing work team effectiveness, *Academy of Management Review*, 1997 (22), 730-757.

(...) een Turkse ops officier ontving een melding van een Nederlandse pelo- tonscommandant dat zijn peloton een blindganger had ontdekt die hij onschadelijk wilde laten maken. De Turkse kapitein informeerde naar de omstandigheden en kwam tot de conclusie dat er geen direct gevaar dreigde omdat het in een verlaten gebied was. De Nederlandse commandant eiste toch de komst van de explosieendienst en weigerde te vertrekken voordat de blindganger onschadelijk was gemaakt. Omdat hij maar bleef aandringen, heeft de ops officier toch maar een eenheid van de explosieendienst gestuurd, tegen zijn zin en eigenlijk alleen maar om de lieve vrede te bewa- ren. Maar toen die EOD eenmaal arriveerde, waren er inmiddels ook veel kin- deren met andere explosieven aan komen zetten omdat zij de militaire acti- viteiten wel interessant vonden. Uiteindelijk was er in de ogen van de Turks ops officier, die in Zuidoost-Turkije veel ervaring met dit soort zaken had opgedaan, meer gevaar voor de bevolking ontstaan dan nodig was geweest. In Zuidoost-Turkije begon de bevolking zelfs door mijnevelden te lopen om projectielen te zoeken. Deze legden zij vervolgens keurig langs de weg neer om ze door de militairen onschadelijk te laten maken. Uiteraard leidde dit regelmatig tot ongelukken.

Of, in de woorden van een kritische dienstplichtige, die een uitbrander krijgt wanneer hij niet goed opschiet met het schrobben van een vloer:

*dat gepoets valt ook niet mee met een bezemsteel die te kort is; te korte bezemstelen zijn standaard- uitrusting van het leger, want zo blijven de soldaten tenminste bui- gen voor hun meerderen.*<sup>27</sup>

### Nederland: consensusmodel

Daar staat tegenover dat in de Neder- landse krijgsmacht, net zoals in ande- re Nederlandse werkorganisaties, een nadruk ligt op consultatie en consen- sus: iedereen moet zijn zegje kunnen doen bij besluitvorming en uitvoering van activiteiten.<sup>28</sup> Dit kan nogal ver- gaan. In een andere studie naar bina- tionaal militair optreden wordt spot- tend opgemerkt dat:

*voor Nederlandse militairen een besluit niet het startsein voor actie, maar voor verdere discussie is.*<sup>29</sup>

Het optreden van Nederlandse onder- commandanten dat daaruit resulteert,

### Uiteenlopende stijlen

Dit incident tussen een Nederlandse officier en een hoger geplaatste Turke officier is een gevolg van het feit dat tussen nationale krijgsmachten aanmerkelijke verschillen in doctrine en stijlen van commandovoering kun- nen bestaan. In de Turkse krijgsmacht worden orders onverkort uitgevoerd wanneer de hoogst verantwoordelijke daartoe opdracht geeft. Men kan zich dan ook voorstellen hoeveel irritatie de bovenstaande situatie bij de Turke kapitein heeft veroorzaakt. Orders worden bovendien alleen dan pas uit- gevoerd wanneer de hoogste in rang zelf het sein tot uitvoeren geeft:

*zelfs als men wil beginnen met eten of men een sigaret wil roken.*

Het Turkse leger staat met deze stijl waarschijnlijk dichter bij het Ame- rikaanse dan het Nederlandse leger, ofschoon het centrale leiderschap in Turkse organisaties meer dan in de vs paternalistische trekken heeft.<sup>30</sup>

Voor de Nederlanders heeft deze ster- ke gerichtheid op de commandant,

weet') geen hout snijden, noch in Turkse ogen, noch in Nederlandse ogen.<sup>32, 33</sup>

### **Onvoldoende erkenning van professionele expertise**

In aansluiting hierop is het belangrijk te vermelden dat sommige Turkse respondenten een zeker gevoel van onbehagen etaleren omdat zij zich door de westerse militairen – in dit verband worden vooral ook Duitsers genoemd – niet altijd even serieus genomen voelen. Het zojuist beschreven incident gaat dan ook niet alleen over verschillen in rang, maar ook over verschillen in relevante ervaring. Turkse respondenten wijzen herhaaldelijk op hun operationele ervaring in Zuidoost-Turkije, die in hun ogen juist in een situatie als die in Kabul uitermate relevant is. Nederlanders en veel andere westerse krijgsmachten beschikken niet over die ervaring.

Een Turkse respondent heeft het zeer betreurd dat de Duitse commandant niet inging op zijn voorstel om steekproefsgewijs check-points in te richten op de weg naar Jalalabad; deze weg loopt vlak langs de compound in Kabul en vormt een potentiële bedreiging omdat terroristen via deze weg heel gemakkelijk dichtbij de compound kunnen komen. Hij verwees naar uitstekende ervaringen met deze methode in Zuidoost-Turkije, die kennelijk niet belangrijk werden geacht. Daardoor ontstond er in zijn ogen meer gevaar dan nodig was. Dit verhaal werd met emotie verteld:

*mijn ervaring als Turkse officier*

*(in Zuidoost-Turkije) werd niet naar waarde geschat.*

Ook het belang dat de Turken aan *intelligence* hechten, desnoods

*door in terroristische groeperingen te infiltreren,*

werd door westerse commandanten niet naar waarde geschat.

### **Culturele afstand**

Westerse krijgsmachten ervaren een grotere culturele afstand tot een moslimbevolking, zoals die in Kosovo en Afghanistan, dan de Turkse krijgsmacht. Daarover kan geen twijfel bestaan. Dit kan tot serieuze incidenten leiden, zoals gebeurde toen de Duitse G3 besloot een stoffelijk overschot van een Bosniër op vrijdag tijdens de wekelijkse gebedsdiensten naar Pristina te transporteren.

De Turkse commandant, naar wiens gebied het stoffelijk overschot vervoerd werd, was hierover niet ingelicht. Hij hoorde er pas van toen hij met onrust in zijn gebied werd geconfronteerd. Dit leidde tot een stevige ruzie, waarbij het verwijt van culturele onachtzaamheid jegens de Duitser en gebrek aan erkenning van status en expertise van de Turkse officier een rol hebben gespeeld.

Slechts na interventie door de Duitse brigadecommandant kon dit incident uit de wereld worden geholpen, zonder:

*dat hiervoor excuses gegeven hoefden te worden; de erkenning dat de Turkse commandant gelijk had was voldoende.*

Bemiddeling bij conflicten door een derde (hogere) partij is vrij gewoon in Turkse werkorganisaties.<sup>34</sup>

### **Buitengesloten worden**

Turkse officieren hebben het niet op prijs gesteld dat zij, zonder verdere motivering, door de Britten twee weken lang 'buiten de deur gehouden' werden, toen zij zich wilden voorbereiden op de commando-overdracht van de ISAF-operatie. Zij voelden dit opnieuw als een aanwijzing dat zij niet serieus genomen werden, en dat zij

*hun plaats gewezen kregen.*<sup>35</sup>

### **Voeding, alcohol en paternalisme**

Het is in westerse krijgsmachten voldoende bekend dat moslims geen varkensvlees eten en weinig tot geen alcohol drinken. Ook in de samenwerking met de Turkse krijgsmacht mag dit geen punt zijn. Formeel is het dat ook niet, maar er wordt van Turkse zijde verteld dat er in de keuken toch nog wel eens 'foutjes' met varkensvlees worden gemaakt. Daar wordt aanstoot aan genomen, vooral wanneer daar (door Duitse soldaten) lacherig over wordt gedaan.

Overvloedig alcoholgebruik, daarmee heeft men het over Britten en Duitsers, en niet over Nederlanders, wordt door de Turken afgewezen, ook omdat dat in hun ogen niet past binnen een professionele uitoefening van het militaire beroep. Dat betekent overigens niet dat er door Turkse officieren helemaal geen alcohol wordt gebruikt. Maar dat gebeurt met mate, en privé. Nachtverstoringen door aangeschoten militairen worden door de Turken geaccepteerd. Een enkele keer zal er op beleefde wijze iets over gezegd worden, maar voor zover enigszins mogelijk blijven de Turken naar harmonie streven.

In het algemeen vinden de Turkse respondenten dit alles niet zo'n probleem. Maar we hebben alleen met

<sup>32</sup> S.A. Wasti, o.c., 1998, blz. 622; naast een paternalistische stijl van leidinggeven wordt het werken aan teamintegratie (met een zekere participatie van allen) in Turkse organisaties belangrijk gevonden, S.F. Pasa, H. Kabasakal en M. Bodur, o.c., 2001, blz. 575.

<sup>33</sup> In Nederland beginnen de onduidelijkheden en eventueel zelfs tekortkomingen van het functioneren van zelfsturende teams langzamerhand ook door te dringen; zie voor een theoretische analyse van deze problematiek:

A. Sinclair, The tyranny of a team ideology, *Organization Studies*, 1992 (13), 611-626.

<sup>34</sup> H. Kabasakal en M. Bodur, o.c., 2002, blz. 53.

<sup>35</sup> Deze als 'vernederend' gevoelde behandeling is bedoeld om bestaande sociale, organisatorische en politieke machtsverhoudingen te bevestigen en zo mogelijk te versterken. Zie: D. Smith, The humiliating organization, in: A. van Iterson et al. (eds.), *The civilized organization*. Amsterdam/Philidelphia, 2002, 41-57.



Turkse militairen tijdens een 'NATO Response Force' (NRF-)demonstratie (Foto: NATO; collectie: IMG/KL)

(onder-)officiëren gesproken; daarom is het niet helemaal zeker dat dit soort zaken op het niveau van de gewone manschappen niet toch tot de nodige frictie en onderlinge kwaadsprekerij heeft geleid.

#### 'Eén grote familie'

Door de Turkse generaal Zorlu (de ISAF-commandant van 2002 tot begin 2003) werd beklemtoond dat er tijdens de Ramadan ten overstaan van de lokale bevolking niet gegeten en gedronken mocht worden. Ook mochten vrouwen op straat niet zomaar, zonder duidelijke reden, gefouilleerd worden. Generaal Zorlu riep zijn contingentscommandanten regelmatig

bijeen, en benadrukte daarbij telkens dat ISAF 'een grote familie' was. Deze nadruk spoort heel duidelijk met het belang dat in de Turkse samenleving traditioneel aan familierelaties wordt gehecht. In Zorlu's manier van leidinggeven komt heel nadrukkelijk het in Turkse organisaties bekende paternalisme naar voren, met alle ouderlijke eigenschappen en verantwoordelijkheden die daarbij horen.<sup>36</sup>

#### Omgang met de dood

Tijdens KFOR-I is er in het Turkse detachement bij de demontage van een explosief een dodelijk ongeval te betreuren geweest. Het viel een aanwezige Nederlandse respondent op hoe ogenschijnlijk onaangedaan daar door de Turken op gereageerd werd. Naar aanleiding van een soortgelijk voorval onder Nederlanders tijdens

de SFOR-operatie was de sub-eenheid tijdelijk op non-actief gesteld, en was er een uitgebreid draaiboek doorlopen ter verwerking van het verlies.

#### Nuchterheid

De respondent leek te suggereren dat een verlies van een of meer mensenslevens in het Turkse leger niet zo belangrijk was. Ook twee cadetten van de KMA, die op uitwisseling in Turkije zijn geweest, waren verbaasd te horen hoe ogenschijnlijk nuchter een vrouwelijke Turkse collega, die haar beide ouders had verloren (de vader tijdens een militaire actie), over dit verlies sprak.<sup>37</sup> De 5.000 Turkse mannen die tijdens de jaren tachtig en negentig in Zuidoost-Turkije gevallen zijn, zouden die suggesties aannemelijk kunnen maken. Met deze suggestie geconfronteerd, gaven enkele Turkse respondenten (waarvan er één zeer nauw bij het bedoelde ongeval

<sup>36</sup> S.A. Wasti, *o.c.*, 1998, blz. 615; S.F. Pasa, H. Kabasakal en M. Bodur, *o.c.*, 2001, blz. 569/575; H. Kabasakal en M. Bodur, *o.c.*, 2002, blz. 46.

betrokken was geweest) de volgende uitleg.

Inderdaad is het sneuvelen van manschappen voor Turkse militairen waarschijnlijk gewoner dan voor Nederlandse militairen. Ook in de Turkse samenleving als geheel is het overlijden van mensen gewoner dan in de Nederlandse samenleving. Daarbij hoeft men maar te denken aan de gevolgen van aardbevingen, waarbij tienduizenden slachtoffers vallen, aan de grote aantallen verkeersongevallen, en aan de vele sterfgevallen als gevolg van tekortschietende gezondheidsvoorzieningen.

Ofschoon het getal van 5.000 gesneuvelden in verhouding tot de veel grotere omvang van het Turkse leger moet worden gezien, betekent dit getal nog altijd dat er – afgezet tegen de omvang van het Nederlandse leger – per jaar enkele tientallen soldaten en (onder-)officieren sneuvelen. Dat nu is voor Nederlandse begrippen onvoorstelbaar.

Een monumentsheuvel met een boom voor elke gevallen afgestudeerde (waaronder veel jonge aanplant), zoals bij de legeracademie in Ankara te zien is, is bij de academie te Breda dan ook nergens te bekennen. Weliswaar kent ook de KMA haar herdenkingsmonumenten, maar die zijn minder prominent en verwijzen naar een al verder verleden, zoals de Tweede Wereldoorlog en de acties in voormalig Nederlands-Indië. De Turkse respondent die het ongeval in Kosovo van nabij had meegemaakt, was al eerder getuige geweest van zeven vergelijkbare ongevallen in Zuidoost-Turkije.

#### **Emoties onderdrukken**

Desalniettemin was hij er totaal kapot van geweest. Hij had er nachtenlang niet van geslapen, temeer omdat de overledene een goede vriend van hem was. Maar Turkse commandanten

hebben geleerd om altijd 'cool' en 'in control' te blijven. Als de commandant in paniek raakt, veroorzaakt hij immers ook paniek onder de manschappen.

Dit spoort – aldus enkele respondenten – met het algemene gebruik in de Turkse samenleving dat met name jongens tijdens de opvoeding aangeleerd wordt om hun emoties te onderdrukken.

verband met het islamitische geloof in een korter tijdsbestek dan in het Nederlandse leger.

Er lijkt een duidelijke lijn te zijn tussen de gehardheid van de Turkse krijgsgevangenen in Korea en die van de Turkse militairen in Kosovo en Kabul. Onderdrukken van gevoelens betekent echter niet dat ze er niet zijn.



**Turks reddingsteam tijdens een demonstratie van NRF**

(Foto: NATO; collectie: IMG/KI)

*Je te laten gaan wordt als onmannelijk beschouwd.*

En natuurlijk was het stoffelijk overschot wel met militair eerbetoon (ten overstaan van het volledige bataljon) weggebracht. Maar waarschijnlijk gebeurt zo iets in het Turkse leger met meer ingehouden emotie en (mede in

#### **Verschillen in de omgang met de lokale bevolking**

In Kabul doet zich ongetwijfeld frictie voor tussen een aantal manieren die in westerse krijgsmachten gewoon zijn en (morele) opvattingen van de nogal conservatieve Afghaanse bevolking. Halfnaakt zonnebaden op

<sup>37</sup> Informatie van de cadetten L. Zijlmans en D. Vermolen.

een container, sporten in korte broeken, de gemakkelijke, vrije omgang tussen mannen en vrouwen zijn naar de mening van de Turkse correspondenten gedragingen die aanstootgevend zijn voor de lokale bevolking. Turkse militairen zullen dat soort dingen nooit doen, ook al omdat zij overwegend uit de conservatievere plattelandsstreken in Turkije afkomstig zijn. Dat is misschien een van de redenen waarom Turkse militairen nooit een 'prime target' voor aanslagen in het gebied zullen zijn, aldus enkele Turkse respondenten.

Vlak voordat Turkije de leiding over ISAF aan het Duits-Nederlandse Legerkorps overdroeg, gaf de Turkse generaal Zorlu een interview waarin hij de omineuze voorspelling deed dat westerse militairen in Afghanistan gevaar zouden kunnen lopen wanneer de oorlog in Irak zou beginnen.<sup>38</sup> Hij maakte hiermee een expliciet onderscheid tussen de krijgsmachten uit het westen en die uit islamitische landen, zoals Turkije.

Dat deze waarschuwing niet overdreven was, werd door zo ongeveer alle respondenten, zowel aan Nederlandse als Turkse zijde, onderschreven. Sinds de interviews gehouden zijn, zijn er inderdaad verschillende aanvallen op westerse troepen geweest. De Turkse militairen staan kennelijk dichter bij de bevolking in Kabul, maar ook bij die van Mamusa, het 'Turkse' dorp in het door de Nederlanders bestreken

gebied in Kosovo. Hoe zit dat nu precies?

### **'Hearts and minds'**

De Turken maken expliciet werk van hun ambitie om dichtbij de lokale bevolking te staan. Dit is echter geen standaard-attitude onder Turken. Deze houding doet zich vooral in moslim-samenlevingen voor. Zowel Kosovo als Afghanistan zijn door geschiedenis en godsdienst met Turkije verbonden. Elk schoolgaand kind in Turkije weet te vertellen welke betekenis Kosovo in de geschiedenis van het Ottomaanse Rijk heeft gehad. Bovendien vormen moslims over de gehele wereld een soort van 'broeder- en zustergemeenschap'.

Dat gevoel van saamhorigheid gaat verder dan religie; het is ook een uitdrukking van solidariteit onder degenen die het gevoel hebben dat zij het in de hedendaagse wereld niet voor het zeggen hebben.<sup>39</sup> Deze achtergrond is belangrijk om te begrijpen welke dynamiek zich afspeelt tussen de Turkse militairen en de lokale bevolkingen in zowel Kosovo als Kabul.

Dat begint al met het bezoek van de Turkse president Demirel aan het 'Turkse' dorp Mamusa tijdens KFOR-1, waarbij hij een opvallende 'Turks-gerichte' toespraak tot de bevolking heeft gehouden. Toen het Turkse leger 'lead-nation' van ISAF werd, bezocht de Turkse eerste minister Ecevit de Afghaanse president Kharzai, teneinde de Turks-Afghaanse vriendschap te onderstrepen.

Deze werkwijze contrasteert met die van Nederland. Als er al Nederlandse politici in het missiegebied verschijnen dan is dat alleen om de man schappen te ondersteunen, niet noodzakelijk met het oogmerk goede betrekkingen met de autoriteiten ter plekke te ontwikkelen.

### **De 'Zorlu-doctrine' in Kabul**

In de loop van de tijd ontstond er in

Kabul een 'Zorlu-doctrine', waarbij heel expliciet werd gewerkt aan het ontwikkelen van goede contacten met de bevolking. Dat is geen vanzelfsprekendheid omdat ook Turken – net zoals de westerse militairen – in de eerste periode van de ISAF-missie duidelijk moesten maken dat zij geen 'Russen' of 'Amerikanen' waren.

Naar aanleiding van de bewering dat Turken ook moslims zijn, werden zij door de Afghaanse bevolking onder druk gezet om 'Koran-verzen op te zeggen.' Verder wezen de Turkse militairen op de historische banden tussen de beide volkeren: in de tijd van Kemal Atatürk is er veel hulp aan de Afghanen gegeven.

Een centraal element in generaal Zorlu's doctrine is SAIB (*Sivil Asker IsBirligi* – CIMIC). Civiël-militaire samenwerking (CIMIC) is natuurlijk ook in de Nederlandse krijgsmacht een steeds belangrijker wordend fenomeen.<sup>40</sup> Maar de Turken plaatsen in dit verband heel andere accenten dan Nederlandse en westerse militairen in het algemeen. In Kosovo waren de Nederlandse CIMIC-activiteiten vooral gericht op het herstellen van de openbare orde; hierbij moesten politieactiviteiten verricht worden, en moesten contacten met de lokale autoriteiten worden gelegd teneinde het openbaar bestuur weer enigszins op gang te krijgen. In aansluiting daarop werd gewerkt aan het herstel van nutsvoorzieningen en openbare gebouwen zoals scholen.

In Kabul verliep dit proces zowel aan Turkse als Nederlandse zijde op dezelfde manier (accent op het confisqueren van wapens, herstel van de openbare orde, het aanleggen van genievoorzieningen, enzovoort). Toch zijn er belangrijke verschillen tussen de Nederlandse en Turkse CIMIC-activiteiten.

Dat is onder meer te zien aan het optreden van generaal Zorlu in Kabul. Hij heeft zich veel moeite getroost om op allerlei wijzen contact met de lokale bevolking te zoeken, onder meer

<sup>38</sup> H. Doornbos, Nederlandse Kabul-missie risicovol, *Brabants Dagblad*, 03/01/2003.

<sup>39</sup> Een beschrijving van dit gevoel van onderlinge solidariteit is te vinden in: A. Ahmed, *Discovering Islam. Making sense of Muslim history and society*, Routledge, London en NY, 2002; een illustratie van de kleinerende wijze waarop westerse woordvoerders over moslimlanden kunnen spreken, is te vinden in de *New York Times*-bestseller: B. Lewis, *What went wrong? Western impact and Middle East response*, London, Phoenix, 2002.

<sup>40</sup> M. Bollen, R. Janssens, H. Kirkels en J. Soeters, Civil-military Cooperation. A marriage of reason, *Netherlands Annual Review of Military Studies 2002*; zie in het bijzonder: A. van Loon, Cimic in the early phases of the KFOR-mission in Kosovo, blz. 117-128.

bij festiviteiten, religieuze plechtigheden en andere publieke gebeurtenissen. Zijn optreden doet daarbij denken aan het paternalistische leiderschap dat in Turkse organisaties zo gewoon is:

*leaders fulfill social duties, such as attending the wedding ceremonies of the employees and their children, share the same table with them at department dinners, sing and dance with them, are a team member at the company football tournament, or have a vacation with the families of all the personnel for a week. While fulfilling such social roles, leaders in a way diminish the social distance between themselves and the followers and act like the head of a family.<sup>41</sup>*

Deze stijl van leidinggeven werd door Zorlu niet alleen binnen de militaire organisatie toegepast, maar nadrukkelijk ook in zijn relatie tot de lokale bevolking.

#### **Besnijdenis**

Het streven om aansluiting bij de lokale bevolking te zoeken werd bij één bijzondere kwestie heel manifest, in Kabul zowel als Kosovo. In beide plaatsen zorgden de Turkse militairen voor (medische) faciliteiten om honderden jongens en jonge mannen te laten besnijden. Zij lieten speciale medische teams uit Turkije overkomen, en ook de rituele kleding, lunch en cadeaus werden geregeld.

De besnijdenis is, zoals bekend, een rituele vereiste in de islam (en het

jodendom) die zich idealiter voor het twaalfde jaar voltrekt. Gelet op het feit dat in crisisgebieden zoals Kosovo en Kabul vaak geen medische deskundigen aanwezig zijn om dit te doen, ontwikkelt zich een stuwmeer van jongens en jonge mannen die niet besneden zijn. Wanneer vervolgens Turkse militairen arriveren en deze mogelijkheid aanbieden, wordt daar door de lokale bevolking met enthousiasme op gereageerd.

#### **Appreciatie**

Opvallend is dat de Turkse officieren dit tijdens de vraaggesprekken als een van de belangrijkste resultaten van hun vredesmissies zien. De hoogste geïnterviewde Turkse officier van KFOR-1 noemt zes prestaties van het bataljon: de besnijdenis figureert hierbij op de tweede plaats (!).

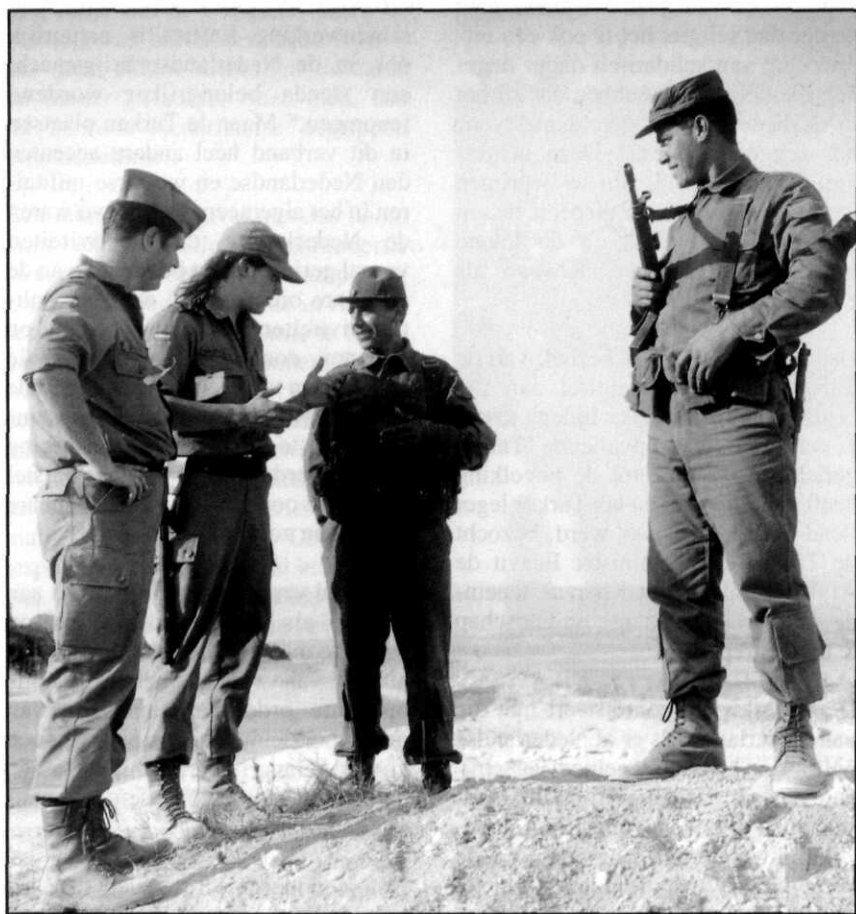
Het opsporen van wapens, ontminnen, medische zorg voor de bevolking in het algemeen en het herstellen van gebouwen zijn in zijn ogen natuurlijk ook belangrijk, maar toch relatief minder. De Nederlandse officieren, zowel in Kosovo als Kabul, zijn van deze activiteiten op de hoogte, maar niemand wekt de indruk ze erg belangrijk te vinden:

*dat feest bij de besnijdenis is een grote gebeurtenis voor de Turken, maar ja, zij zijn moslim en hebben een andere visie op Afghanen.*

En, (over Kosovo):

*och ja, de Turken vonden die besnijdenis nogal een prestatie.*

Uit deze reacties spreekt een beperkte appreciatie, die mogelijk samenhangt met het gegeven dat godsdienst in de Nederlandse samenleving niet meer zo'n dominante rol speelt. Daar waar in de Turkse samenleving religie alleen maar belangrijker lijkt te zijn geworden<sup>42</sup>, is Nederland gedurende



**Samenwerking tussen de Nederlandse luchtmacht en Turkse militairen tijdens de internationale oefening 'Dynamic Guard', 1994**

(Foto: CAVDKM; collectie IMG/KL)

<sup>41</sup> S.F. Pasa, H. Kabasakal en M. Bodur, *o.c.*, 2001, blz. 580.

<sup>42</sup> E. Özbudun en E. Fuat Keyman, *o.c.*, 2002, blz. 297.

de afgelopen drie decennia sterk geseculariseerd. En wat voor de samenleving geldt, geldt – in meerdere of mindere mate – ook voor de krijgsmacht.

### Partij kiezen

Ten aanzien van een ander aspect levert de Turkse betrokkenheid bij de lokale bevolking echter Nederlandse kritiek op. Zo wordt over het optreden van de Turkse compagnie in Mamusa vermeld dat de Turken bij conflicten tussen bevolkingsgroepen soms te snel partij kiezen. In ten minste één incident achtten de Nederlanders het noodzakelijk bij een conflict in het dorp tussenbeide te komen, omdat dit incident naar hun mening door de Turkse militairen niet adequaat was behandeld.

### Conclusies en aanbevelingen

Multinationale militaire samenwerking gaat niet meer voorbij. Dat geldt ook voor de Turks-Nederlandse samenwerking. Op dit moment zijn er serieuze plannen om een partnerschap tussen het Duits-Nederlandse Legerkorps in Muenster en de NATO Rapid Deployable Corps Turkey in Istanbul te ontwikkelen. In feite is deze samenwerking zelfs al begonnen.<sup>43</sup> De thema's die in dit artikel naar voren gekomen zijn, blijven dan ook onverminderd belangrijk.

### Goede voorbereiding is belangrijk

Internationale militaire samenwerking is geen sinecure, al helemaal niet wanneer de culturele afstand tussen de deelnemende krijgsmachten relatief groot is. Verschillende opvattingen kunnen zich voordoen ten aanzien van: 'Rules of Engagement'

en doctrine, 'Command'- en 'Control'-stijlen, leiderschapsgedrag, veiligheidsbeleid, personeelszaken, logistiek, en – misschien wel het belangrijkste van alles – de relatie tot de lokale bevolking.

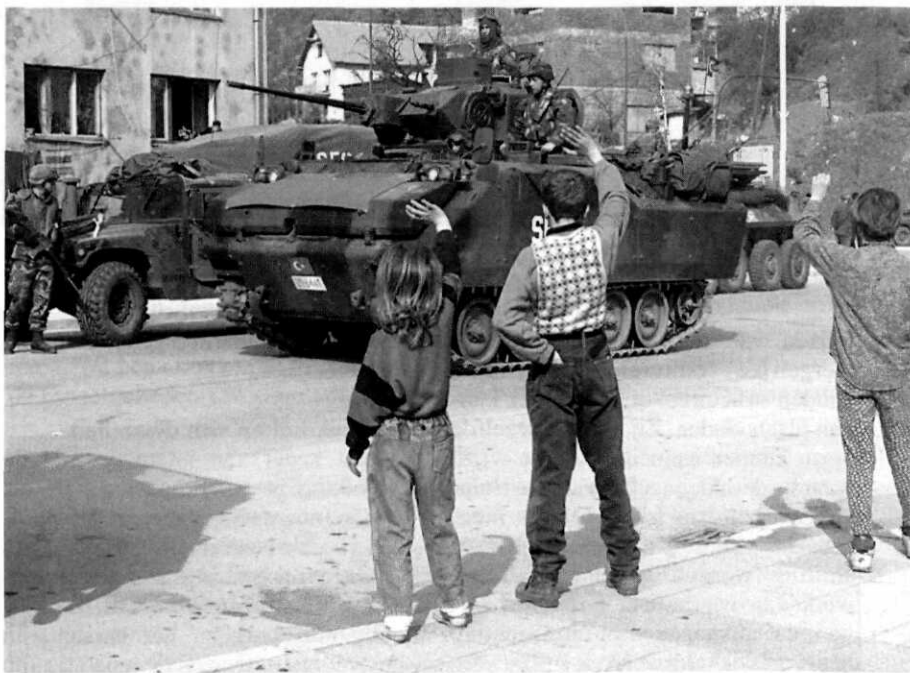
Zowel Turkse als Nederlandse officieren bevestigen dat tijdens de gesprekken. Als zulke samenwerking al concreet gaat plaatsvinden, dan is een degelijke voorbereiding belangrijk, en moeten ervaren mensen ingezet worden. Voor de commandantenfuncties zouden officieren geselecteerd moeten worden die beschikken over voldoende culturele competentie en sensitiviteit, geduld, aanpassings-

aandacht kunnen serieuze fricties veroorzaken.

In de ogen van de Turkse militairen zou er bovendien niet te veel met personeel gewisseld moeten worden, omdat dan onvoldoende gebruik gemaakt kan worden van opgebouwde ervaringen. De drie maanden van Nederlandse ISAF-contingenten vindt men te kort.

### 'Culturele debriefing'

Het personeel dat in een internationaal militair samenwerkingsverband uitgezonden wordt, moet goed op de culturele aspecten van hun werk voorbereid worden. Hierbij moet terdege



**Kinderen wuiven naar een kolonne Turkse tanks tijdens de oefening 'Exercise Dynamic Response', 1998** (Foto: USAF, M. Leonard; collectie: IMG/KL)

vermogen en tolerantie, gebaseerd op praktijkervaring in een internationale context. Dat vinden de Nederlandse en Turkse respondenten.<sup>44</sup>

Voor zover die eigenschappen nog niet voldoende ontwikkeld zijn, zal er op getraind moeten worden. Belangrijk daarbij is dat men de interculturele dimensie van de samenwerking niet onderschat maar ook niet overdrijft. Beide vormen van verkeerde

aandacht worden besteed aan zowel de culturele eigenschappen van de samenwerkingspartners als aan die van de lokale bevolking.

Maar alleen voorbereiding vooraf is waarschijnlijk onvoldoende. Het ware te overwegen om halverwege de uitzending een soort van 'culturele debriefing' te doen, waarin door culturele experts wordt stilgestaan bij de ervaringen met de reacties en handel-

<sup>43</sup> De eerste wederzijdse ondersteuning heeft al plaatsgevonden tijdens grootschalige computergestuurde oefeningen in januari 2003.

<sup>44</sup> J. Soeters, The commander's responsibility in multinational operations, *Netherlands' Annual Review of Military Studies*, 1998 (2), 181-191.



#### Internationale samenwerking KFOR-militairen, Kosovo, 2000

(Foto: Mediacentrum KI; collectie: IMG/KI)

wijzen van de 'andere partij(en)'. Dergelijke 'culturele debriefings' zouden structureel of op verzoek kunnen plaatsvinden. Zij zouden dezelfde vorm kunnen aannemen als de wijze waarop de afdeling Individuele Hulpverlening tijdens missies wordt ingeschakeld. Hierbij kan mogelijk aansluiting worden gevonden bij het werk van het bureau Lessons Learned, dat al aanzetten in deze richting heeft ontwikkeld.

In het bedrijfsleven vindt dit soort tussentijdse 'culturele debriefings' al op ruime schaal plaats.<sup>45</sup> Eventueel kunnen die culturele debriefings gezamenlijk met collega's van de

andere nationaliteiten gehouden worden.

#### Gebruikmaken van diversiteit

In het kader van interactie met de bevolking in moslimgebieden, zoals ook in Irak, ontstaan nieuwe uitdagingen voor de Nederlandse krijgsmacht. Traditioneel bestaat CIMIC uit het bieden van 'hardware', zoals de bescherming van burgers, het herstel van nutsvoorzieningen en de reparatie van wegen en gebouwen. Maar misschien zou er ook aan 'software', zoals besnijdenisrituelen, gedaan kunnen worden.

Gelet op het feit dat de Nederlandse krijgsmacht steeds grotere aantallen militairen met een moslimachtergrond binnen de gelederen heeft, zou dat misschien nog niet eens zo'n heel vreemde gedachte zijn.<sup>46</sup> Het zou de 'hearts and minds' van de lokale bevolking gunstig kunnen stemmen, en dat zou weer operationeel van betekenis kunnen zijn.

Voor operaties in islamitische gebieden is het zaak om zo veel mogelijk gebruik te maken van de voordelen die een pluriform samengestelde krijgsmacht biedt. Wij realiseren ons dat deze gedachte niet overal op applaus kan rekenen, maar wij vinden het idee te belangrijk om onvermeld te laten.

#### Culturele competentie

De Nederlandse krijgsmacht wordt steeds vaker uitgezonden naar gebieden die niet alleen geografisch maar ook cultureel op een behoorlijke

afstand liggen. Bovendien vinden die uitzendingen veelal plaats als vredesondersteunende acties waarbij CIMIC-activiteiten een grote rol spelen. Dit impliceert dat militairen over speciale vaardigheden moeten beschikken, die hen in staat stellen met andere culturen om te gaan, ook zonder dat er sprake is van machtsoverwicht.

Daarnaast vinden die uitzendingen vrijwel altijd plaats in samenwerking met andere krijgsmachten. Ook daarvoor is culturele competentie vereist. Juist in internationale militaire samenwerkingsverbanden is het machtswoord ongeschikt, en werkt het alleen maar averechts.

Hoe groter de culturele afstand tussen militairen onderling en tot de lokale bevolking, des te geringer is de kans dat er onderling begrip en vertrouwen ontstaan.<sup>47</sup> Vandaar dat er veel aandacht moet worden besteed aan internationale militaire samenwerking. Als dit artikel hiertoe een bijdrage heeft geleverd, heeft het aan zijn doelstelling voldaan.

<sup>45</sup> Mededeling van dr. N. Wasti (METU Ankara).

<sup>46</sup> J. Groen, Nederlandse leger beschermt ook moslims, *de Volkskrant*, 12/03/2003 (interview met 2lt. Mostafa Hilali).

<sup>47</sup> G.R. Jones and J.M. George, The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork, *Academy of Management Review*, 1998 (23), 531-546.