

MILITAIRE SPECTATOR



Defensienota 1991

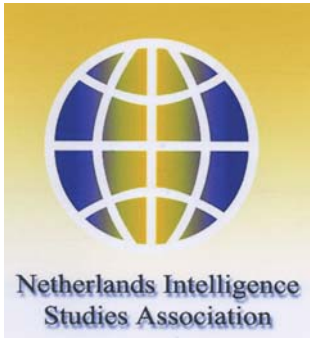
- Leiderschapsontwikkeling
- Valkuilen van genetwerkt optreden

Aankondiging

Conferentie

The Future of Intelligence: Threats, Challenges, Opportunities

27 en 28 mei 2011 – Instituut Defensie Leergangen



De **Netherlands Intelligence Studies Association** (NISA), een onafhankelijke studiegroep voor inlichtingen- en veiligheidskwesties, stimuleert het geïnformeerde debat op het vakgebied onder meer met internationale conferenties.

De tweedaagse conferentie die de NISA in mei houdt heeft als thema ***The Future of Intelligence: Threats, Challenges, Opportunities***. Experts uit binnen- en buitenland spreken tijdens plenaire bijeenkomsten en workshops onder meer over cyber warfare, energie-zekerheid en publiek-private samenwerking op veiligheidsgebied.

Het volledige programma, informatie over deelname en een registratieformulier zijn te vinden op www.nisa-intelligence.nl

Datum: 27 en 28 mei 2011

Tijd: 09.30-18.00

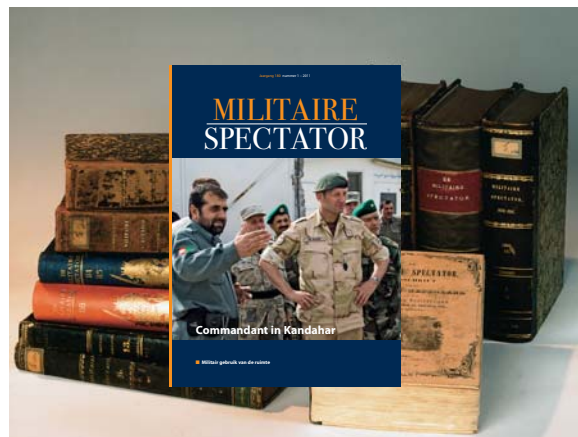
en 09.30-17.30 uur

Locatie: Instituut Defensie Leergangen, Brasserskade 227-A, 2497 NX Den Haag



De Militaire Spectator is sinds 1832 het militair-wetenschappelijk tijdschrift voor en over de Nederlandse krijgsmacht. Het maakt relevante kennis, wetenschappelijke inzichten, ontwikkelingen en praktijkervaringen toegankelijk en slaat zo een brug tussen theorie en praktijk.

De Militaire Spectator stimuleert de gedachtevorming over onderwerpen die de krijgsmacht raken en draagt zodoende bij aan de ontwikkeling van de krijgswetenschap in de breedste zin van het woord. Op deze wijze geeft het tijdschrift inhoud aan zijn missie: het bijdragen aan de professionalisering van het defensiepersoneel en het verhogen van het kennisniveau van overige geïnteresseerden. Daarmee bevordert de Militaire Spectator ook de dialoog tussen krijgsmacht, wetenschap en samenleving.





UITGAVE

Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap
www.kvbk.nl
info@kvbk.nl

Secretaris en ledenadministratie

luitenant-kolonel Henk Sonius
T 0493-598003
E hc.sonius.01@mindef.nl

Nederlandse Defensieacademie (NLDA)
Sectie MOW
Ledenadministratie KVBK
Postbus 90002, 4800 PA Breda
ledenadministratie@kvbk.nl

De Militaire Spectator wordt ook verstuurd op basis van rang/schaal. Adreswijzigingen doorgeven bij de eigen personeelsdienst.

REDACTIE

brigade-generaal cav b.d. prof. em.
J.M.J. Bosch (hoofdredacteur)
T 071 - 542 18 30
E jmjbosch@xs4all.nl
kolonel cav drs. P.J.E.J. van den Aker
luitenant-kolonel KLu S.M. Babusch bc
kapitein ter zee P. van den Berg
drs. P. Donker
kolonel MJD dr. P.A.L. Ducheine
luitenant-kolonel MPSP dr. J. Duel
cdre KLu F. Groen
drs. P.H. Kamphuis
luitenant-kolonel KMar drs. ing. D.J. Muijskens
luitenant-kolonel Marns drs.
A.J.E. Wagemaker MA
kapitein ter zee mr. N.A. Woudstra
kolonel ir. F.J.A. van Zitteren

BUREAU REDACTIE

mw. drs. A. Kool
drs. F.J.C.M. van Nijnatten
NIMH
Postbus 90701
2509 LS Den Haag
T 070 - 316 51 20 of
070 - 316 51 95
F 070 - 316 51 99
E redactiemilitairespectator@mindef.nl

LIDMAATSCHAP

binnenland € 25,00
studenten € 17,50
buitenland € 30,00

OPMAAK EN DRUK

Drukkerij ten Brink

ISSN 0026-3869

Nadruk verboden

Coverfoto: Een colonne Leopards trekt tijdens de oefening *Free Lion* door een Duits dorp, 1988 (Foto NIMH)

MILITAIRE SPECTATOR

64 Defensienota 1991

R.M. de Ruiter

Uit bestudering van archiefstukken blijkt dat de invloed van de Defensienota 1991 veel ingrijpender is geweest dan veelal wordt gedacht.

77 Valkuilen van genetwerkt optreden

C.G. van Burken

Genetwerkt optreden kan tot militair voordeel leiden tijdens operaties, maar de techniek kent ook onderbelichte valkuilen.

87 Leiderschapsontwikkeling

M.J. van Gils

Zelfleiderschap en eigenaarschap zijn belangrijk voor leiderschapsontwikkeling en verdienen meer aandacht binnen Defensie.

En verder:

Editoriaal	62
Andere ogen	99
Gastcolumn	100
Tegenwicht	102
Boeken	104
Summaries	

Het zwaard van Damocles

Wie kent niet het verhaal van Damocles? Cicero's verhaal over een groot, scherp en blinkend zwaard dat aan een paardenhaar boven het hoofd van Damocles hing toen deze in de schoenen van zijn koning, Dionysius I, mocht staan. Verwijzend naar dit verhaal gebruiken we 'het zwaard van Damocles' in onze tijd spreekwoordelijk bij dreiging of onzekere tijden.

Voor menigeen zijn het nu bedreigende, onzekere tijden. Tijden waarover ondertussen al veel is gezegd en geschreven. Een zekere impact van de economische crisis op de overheidsuitgaven werd verwacht, maar de financiële gevolgen voor Defensie verrasten uiteindelijk vriend en vijand. Defensie moet veranderen, de organisatie moet kleiner. Daarbij wordt rekening gehouden met het verlies van tienduizend arbeidsplaatsen. Ongeveer één op de zes. Zonder dat daarbij vaststaat of het om vacatures, natuurlijk verloop of gedwongen ontslag van 'warme lichamen' gaat. De precieze cijfers moeten immers nog volgen. Het hemd is echter nader dan de rok en wanneer we ons oor onder collega's te luisteren leggen, dan horen we dat er onrust is en een gevoel van dreiging en onzekerheid. Het zwaard van Damocles hangt ogenschijnlijk boven ons hoofd.

Bij het aantreden van onze nieuwe minister van Defensie schreven de media al dat '...Minister Hillen de bezuinigingen op Defensie in het nieuwe regeerakkoord accepteert, maar dat hij het daarmee dan ook wel welletjes vindt. De minister wil politiek en samenleving overtuigen van de noodzaak om te stoppen met het

korten op Defensie, want dat is slecht voor de maatschappij en voor de militairen. Defensie is een 'verzekering'. En als je je premie onvoldoende betaalt, kun je ook geen goede uitkering verwachten als je echt brand hebt'.¹

Brand? Concreet blijft de vraag voor welke nationale en internationale ambitie Nederland voldoende premie wil betalen om in geval van 'brand' adequaat uit te kunnen keren of een uitkering te kunnen ontvangen.

Om alle bezuinigingsvraagstukken uiteindelijk te kunnen beantwoorden, zijn sinds het aantreden van onze minister diverse select gekozen werkgroepvoorzitters naarstig aan de slag gegaan om SMART-geformuleerde² werkvragen geheel naar eigen inzicht uit te werken. Daarnaast wilde Hillen van het defensiepersoneel weten of en waar er bezuinigd kan worden: hoe we ons werk beter en/of slimmer kunnen doen. Algehele doelstelling: een visionaire opmaat voor het creatief en structureel bezuinigen op de defensiebegroting. En dat binnen een tijdsbestek van ongeveer vier 'hele' maanden. Daarin moeten niet de bezuinigingen worden afgerond, maar die tijd is bedoeld voor het oplopen van een gunstig tijdstip dat de koers van de krijgsmacht in haar politiek-cyclische omgeving zinvol kan keren.

Volgende maand worden de oplossingsrichtingen – of zijn het verlossingsrichtingen? – verwacht. Gevolgd, of misschien wel voorafgegaan, door besluiten van onze nieuwe minister. Tot die tijd lijkt er een vacuüm te bestaan. Er is immers weinig berichtgeving over de gedane voorstellen aan de minister en de uitwerking van de werkvragen. De geruchten circuleren dan ook onverkort en we hebben allemaal zo onze eigen gedachten en meningen.

1 'Hillen wil eind aan bezuinigingen op Defensie', ANP, 9 oktober 2010.

2 SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

Intussen gaat iedereen op geheel eigen wijze met de situatie om. Hetzij door af te wachten, hetzij door actie te ondernemen, zoals intern solliciteren of zelfs ontslag nemen. Een aantal collega's maakt nog snel gebruik van het Sociaal Beleidskader 2003, voordat dat aangepast en versoerd wordt. De motivatie van de één staat onder druk, terwijl de ander nieuwsgierig is naar de mogelijkheden die zich gaan ontvouwen. Het zijn menselijke reacties op zakelijke en ingrijpende veranderingen. Veranderingen die voor de één een natuurlijk proces zijn, omdat verandering bij het leven hoort. Voor de ander zijn veranderingen bedreigend, omdat het oude, bekende en comfortabele mogelijk ophoudt te bestaan. Alle reacties zijn goed, omdat we mens zijn.

In vergelijking tot de reguliere man/vrouw op de werkvloer lijken de specifiek geselecteerde werkgroepvoorzitters het met de uitwerking van de werkvragen 'gemakkelijker' te hebben. Zij zitten in de *driver's seat* in plaats van in de wachtkamer. Ze zijn onafhankelijk en hoeven aan niemand anders verantwoording af te leggen dan aan het comité Beleid, Plannen en Begroting, dat weer de minister adviseert. Ook de minister lijkt het eenvoudig te gaan krijgen met de uitgewerkte oplossingsrichtingen die hij krijgt aangedragen. Of is het de schijn die hier bedriegt?

Want wanneer we weer in het verhaal van Damocles duiken, dan blijkt er meer achter te zitten dan het spreekwoord alleen doet vermoeden. Hofdienaar Damocles meende namelijk dat Dionysius een wel heel gelukkig en geweldig bevoorrecht man was. Macht, rijkdom, vrouwen, grote feesten, het kon niet op.

Dat was het beeld dat Damocles van de koning had. Dionysius was het gedweep van Damocles zat en besloot hem aan te bieden één dag in zijn schoenen te staan. En zo geschiedde. Maar toen Damocles eenmaal op de stoel van de koning zat werd hij het grote, scherpe en blinkende zwaard gewaar dat aan de bewuste paardenhaar boven zijn hoofd hing. Daarmee wilde Dionysius hem duidelijk maken dat hij, ondanks macht en rijkdom, als koning voortdurend dreiging ervoer. Dat een tragedie of ongeluk je ieder moment kan treffen, dat rijkdom of welvaart geen ramp of verandering kan afwenden. Dat niets zo mooi is als het lijkt. Dat de schijn dus kan bedriegen. Dat is de moraal van het verhaal.

Er is echter ook een tweede moraal. Damocles besloot niet langer in de schoenen van de koning te willen staan toen hij zelf inzag dat het allemaal heel gemakkelijk, mooi en machtig leek van buitenaf, maar dat de werkelijkheid heel anders was toen hij er midden in zat. De koning daarentegen ervoer de effecten van zijn positie op zowel zijn omgeving als zichzelf, maar verkoos op zijn post te blijven ondanks alle op de loer liggende gevaren. Dionysius accepteerde klaarblijkelijk het zwaard boven zijn eigen hoofd: een bewuste keuze. Deze kant van het verhaal geeft aan dat iedereen te allen tijde een eigen keuze heeft: Damocles besloot uit de bedreigende situatie weg te gaan, de koning koos ervoor te blijven en de dreiging het hoofd te bieden.

De nederige dienaar Damocles verwierf in ieder geval nog eeuwige roem met het zwaard van Dionysius boven zijn hoofd. En u? ■

Defensienota 1991: het belang van een visie

De krijgsmacht neemt afscheid van de Koude Oorlog

De Koude Oorlog ligt inmiddels ver achter ons. We leven nu in andere tijden met nieuwe uitdagingen. Eén van de grootste uitdagingen van dit moment is de economische crisis, die de Nederlandse regering dwingt om te bezuinigen op de overheidsuitgaven. Ook Defensie ontkomt niet aan een flinke korting op de begroting. De ingrepen zijn dermate verstrekkend dat verdergaan op de oude weg geen optie meer lijkt te zijn. In 1989, toen het doek voor de Koude Oorlog plotseling en in snel tempo viel, stond de krijgsmacht voor eenzelfde keuze. Er was behoefte aan een visie om de krijgsmacht voor te bereiden op de toekomst.

*LTZ2OC drs. R.M. de Ruiter**

Twintig jaar geleden verscheen de Defensienota 1991. Het was de eerste beleidsreactie van het ministerie van Defensie op de val van de Berlijnse Muur. De nota kreeg veel kritiek, omdat de bestaande structuren ongewijzigd bleven. Volgens de critici ging de nota slechts als een kaasschaaf over de voor de Koude Oorlog ingerichte krijgsmacht. Uit recent onderzoek blijkt echter dat de Defensienota 1991 een keerpunt was voor de Nederlandse krijgsmacht. De structuur van de krijgsmacht was inderdaad niet gewijzigd, maar achter de schermen zette de nota wel degelijk een fundamentele verandering in gang. De nota was het begin van een ingewikkeld veranderingsproces waarin de krijgsmacht afscheid nam van een jarenlange periode van zekerheid, zonder te weten wat daarvoor in de plaats kwam. De nota vervulde een belangrijke rol bij de start van dit proces en bood de krijgsmacht een perspectief voor de toekomst.

Met dit artikel zal ik proberen aan te tonen dat de Defensienota 1991 van groter belang voor de transformatie van de krijgsmacht is geweest dan veelal wordt aangenomen. Om het perspectief van de militairen in deze periode te schetsen komt de invloed van de Koude Oorlog op het militaire denken aan de orde. Het onverwachte einde van de Koude Oorlog vroeg om een reactie van het ministerie van Defensie. De minister nam het initiatief voor het opstellen van een nieuwe defensienota. Wat was de rol van de krijgsmacht bij het opstellen van de nota? Vervolgens wordt de invloed van de nota op de krijgsmacht beschreven. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen de krijgsmachtdelen omdat de strijdkrachten tijdens de Koude Oorlog sterk verzuild waren. De defensienota zette een fundamenteel veranderingsproces in gang. Toch waren de reacties op de nota over het algemeen niet positief, want veel critici vonden de nota vooral een kaasschaaf. Het artikel sluit af met een analyse van deze tegengestelde meningen en de conclusie dat de Defensienota 1991 van groot belang is geweest voor de transformatie van de krijgsmacht.

* De auteur doet als OPCO-promovendus promotieonderzoek bij de sectie Militaire Geschiedenis en Strategie van de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie. Het onderwerp van het onderzoek is de wijze waarop de krijgsmacht omgaat met fundamentele veranderingen in haar omgeving.

Het Koude Oorlog-paradigma

Vanaf de Tweede Wereldoorlog was de krijgsmacht voorbereid op en ingericht voor een oorlog met het Warschaupact onder leiding van de Sovjet-Unie. Veertig jaar later bestond de krijgsmacht uit een generatie militairen die was opgegroeid met de Koude Oorlog. Niet voor niets omschreef generaal Peter Graaff, Chef Defensiestaf (CDS) van 1988 tot 1992, zijn generatie als de 'kinderen van de Koude Oorlog'.¹ Hun militaire loopbaan had volledig in het teken gestaan van een mogelijke Oost-West confrontatie. De duur en de stabiliteit van de Koude Oorlog hadden gezorgd voor een algemeen aanvaarde manier van denken over de rol en de samenstelling van de krijgsmacht. In dit kader past het begrip paradigma. Het Koude Oorlog-paradigma is een verzameling van algemeen aanvaarde aannames en overtuigingen, die binnen een groep – in dit kader de Nederlandse krijgsmacht – richting gaf aan het denken over de krijgsmacht en oplossingen verschaften voor de uitdagingen waar de groep voor kwam te staan.²

Een paradigma is meer dan een theorie, strategie of doctrine. Het bepaalt het perspectief van een groep. Dit wordt het duidelijkst bij een paradigmaverandering: op dat moment krijgen de termen en definities namelijk een andere betekenis. Afscheid nemen van het Koude Oorlog-paradigma betekende het einde van de met de politiek gedeelde consensus over de dreiging van het Warschaupact en de Sovjet-Unie. Daarmee kwamen ook de traditionele taken, het operatiegebied en de hoogte van de defensiebegroting ter discussie te staan. Afscheid nemen van het Koude Oorlog-paradigma betekende een fundamentele herdefiniëring van alles waar de krijgsmacht zich de voorgaande veertig jaar voor had ingezet en op had voorbereid. Voor de landmacht had dit de grootste consequenties, omdat de taak en de organisatie van dat krijgsmachtdeel het meest waren toegesneden op de Koude Oorlog. In tegenstelling tot de andere twee krijgsmachtdelen was de 'legervorming' van de landmacht gebaseerd op een groot aantal dienstplichtigen en een relatief klein kader van beroepsmilitairen. Daarnaast was een aan-

zienlijk deel van de parate kern van 1 Legerkorps (1LK) permanent gevestigd op de Noord-Duitse laagvlakte. Afgezien van de geleide wapens van de luchtmacht was het operatiegebied van de andere krijgsmachtdelen minder vast omlijnd.



Met het einde van de Koude Oorlog kwam de legitimatie van de bestaande krijgsmacht onder druk te staan

Het einde van de Koude Oorlog

Halverwege de jaren tachtig kwam de Koude Oorlog in een nieuwe fase terecht. Sovjet-leider Michail Gorbatsjov probeerde met hervormingen in eigen land en met een toenadering tot het Westen de economie van de Sovjet-Unie uit het slop te krijgen. Hij was bereid tot een aanzienlijke vermindering van het arsenaal conventionele en nucleaire wapens en erkende het zelfbeschikkingsrecht van alle volken. Ondanks deze positieve ontwikkelingen was de status quo van de Koude Oorlog eind jaren tachtig nog niet veranderd. In de laatste krijgsmachtdeelplannen van de Koude Oorlog, geschreven begin 1989, kozen de krijgsmachtdelen voor een afwachtende houding. De communistische regimes leken nog stevig in het zadel te zitten en het Warschaupact was nog steeds in staat tot een verrassingsaanval op het

1 W. Joustra, 'De strijdmacht heeft te lang geleefd met een vast scenario' in: *De Volkskrant*, 9 maart 1991.

2 T.S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, derde editie (Chicago: University of Chicago Press, 1996) x.

Westen. De komende jaren was geen fundamentele verandering van de veiligheidssituatie te verwachten. Een aanpassing van de structuur of de middelen was daarom niet noodzakelijk, aldus de analyse van de krijgsmachtdelen.³ Onverwacht bleek het beleid van Gorbatsjov echter de aanzet tot het einde van de Koude Oorlog. In het 'revolutiejaar' 1989 verdween het IJzeren Gordijn in snel tempo, kwamen de communistische regeringen in Oost-Europa ten val, verloor het Warschaupact zijn politieke en daarmee militaire relevantie en zetten beide Duitslanden de eerste schreden op weg naar hereniging. In tegenstelling tot zijn voorgangers greep Gorbatsjov niet in; hij trok zelfs zijn troepen uit Oost-Europa terug. In december 1989 sloten Gorbatsjov en de Amerikaanse president George H.W. Bush het jaar af met de verklaring dat de Koude Oorlog ten einde was.

De verandering van de internationale verhoudingen betekende dat het Koude Oorlog-paradigma niet meer overeenkwam met de werkelijkheid. De dreiging uit het Oosten was sterk verminderd. De legitimatie van de bestaande krijgsmacht kwam daardoor onder druk te staan. Het alternatief, deelname aan vredesoperaties, had niet ieders voorkeur. Tegelijkertijd was het onzeker wat de gevolgen waren op de lange termijn. Het was duidelijk dat de krijgsmacht een antwoord moest vinden op de snel veranderende wereld. Bestaande plannen verloren in hoog tempo hun betekenis en na een jarenlange groei van de defensiebegroting leken bezuinigingen op Defensie onvermijdelijk. Toch stond eind 1989 nog niet vast of het Koude Oorlog-paradigma daadwerkelijk ging verdwijnen. Een behoudende reactie op de veranderingen was ook te verantwoorden. Minister van Buitenlandse Zaken Hans van den Broek waarschuwde dat een coup door conservatieve

krachten het einde van de hervormingspolitiek in de Sovjet-Unie kon betekenen en dat het land nog steeds de sterkste militaire macht van Europa was. Volgens deze visie was er genoeg reden de ontwikkelingen nog een aantal jaren af te wachten.

De krijgsmacht en de Defensie-nota 1991

Op 7 november trad het kabinet Lubbers-3 aan. In het regeerakkoord was afgesproken één miljard gulden te bezuinigen op Defensie. Het kabinet liet de invulling van de bezuinigingen over aan de nieuwe minister van Defensie, Relus ter Beek. Hij kondigde bij zijn aantreden de komst van een nieuwe defensienota aan. In zijn memoires schreef hij dat hij niet 'ordinair' wilde bezuinigen. Ter Beek wilde de krijgsmacht geschikt maken voor een periode met minder geld en nieuwe taken.⁴ *'Ik wilde dit soort operaties [vredesoperaties buiten het NAVO-verdragsgebied] een volwaardige plaats in het takenpakket van de hele Nederlandse krijgsmacht geven.'* Aan de verlamming van de Verenigde Naties zou volgens de minister een einde komen. Dit waren de uitgangspunten die hij voorlegde aan de defensietop, die hij tegelijkertijd waarschuwde dat het noodzakelijk was het initiatief te behouden om te voorkomen dat anderen in de politiek dat over een aantal jaren zouden overnemen. Dat was volgens de minister onvermijdelijk en dan zouden de gevolgen voor de krijgsmacht waarschijnlijk veel groter zijn.⁵ De afschaffing van de dienstplicht speelde tijdens de Defensienota 1991 nog geen rol. De mogelijkheid was in december 1989 wel geopperd door de belangrijkste adviseur van de minister, de directeur van de Directie Algemene Beleidszaken (DAB) Dirk Barth. Het was voor de minister nog een stap te ver: *'Ik zal niet meewerken aan de afschaffing van de dienstplicht. Daar wens ik niet verantwoordelijk voor te zijn.'*⁶

De minister liet de uitwerking van zijn visie over aan de Stuurgroep Defensienota 1991.⁷ De organisatie, de coördinatie en het redigeren van de nota was in handen van Jacques de Winter van de DAB en brigadegeneraal der

3 *Defensieplan 1989-1998*, d.d. 16 juni 1988, Semi-statische Archiefdiensten Ministerie van Defensie, inv. nr. AR 219/1C/88, deel 5, doos nr. 181.

4 Beek, R. ter, *Manoeuvreren. Herinneringen aan Plein 4* (Amsterdam, Uitgeverij Balans, 1996) 63-64.

5 *Idem*, 82.

6 *Idem*, 135.

7 Eigenlijk was het de bedoeling dat de Defensienota in 1990 zou verschijnen. Men sprak dus in eerste instantie over de Defensienota 1990. Eind 1990 werd dit de Defensienota 1991. Voor de duidelijkheid van het betoog wordt de definitieve naam gebruikt.

Mariniers Henk van den Breemen van de Defensiestaf. Zij maakten deel uit van de Stuurgroep Defensienota, die verder bestond uit de minister, de staatssecretaris, de secretaris-generaal, de chef Defensiestaf, de directeur voorlichting en later ook de directeuren-generaal. De krijgsmachtdelen waren bewust buiten de stuurgroep gehouden, omdat de verwachting was dat zij vooral hun eigen belangen zouden behartigen en niet constructief zouden mee-

reorganisaties koppelden de krijgsmachtdelen aan investeringen in nieuw materieel. Ook stelde de landmacht de stroperige en bureaucratische Matrix-organisatie van het ministerie van Defensie ter discussie. Voor reorganisaties was het noodzakelijk dat de bevelhebbers meer invloed kregen.¹⁰ Ter Beek ging hiermee akkoord. Daarnaast constateerde hij: (...) *medewerking herstructurering [is] afhankelijk van inwilliging eisen op materieelgebied*.¹¹ Het was

een belangrijke reden waarom hij de investeringen in de Luchtmobiele Brigade steunde. De onderschikking van vredesoperaties accepteerde de minister echter niet.¹² De Winter concludeerde in een interne notitie voor de stuurgroep dat uit het colloquium niet viel op te maken dat de veiligheidssituatie van Nederland en zijn bondgenoten in enkele maanden revolutionair was verbeterd.

‘Tegen de achtergrond van de grootste verandering op veiligheidspolitiek gebied sinds 1945 meent de CDS, in het voetspoor van de krijgsmachtdelen, de eerste vijf jaar te kunnen voldoen met nietsdoen. Stemt u hiermee in, dan moet de Defensienota-1990 op voorhand als mislukt worden beschouwd.’

Volgens de Winter was een personeelsreductie van twintig tot vijftwintig procent noodzakelijk om de krijgsmachtdelen te dwingen tot herstructurering.¹³ De minister was het met hem eens en ging akkoord met de personeelsreducties.¹⁴



Minister Ter Beek was bereid de bevelhebbers meer invloed te geven als dat tot reorganisaties kon leiden

denken over de toekomst. Barth baseerde dit op zijn ervaringen tijdens het opstellen van de Defensienota 1984.⁸ Formele beïnvloeding van de stuurgroep door de krijgsmachtdelen was alleen mogelijk via de Defensiestaf.⁹

De Defensiestaf, onder leiding van de CDS, was verantwoordelijk voor de coördinatie tussen de krijgsmachtdelen. De afdeling Conceptuele Zaken van de Defensiestaf schreef een toekomstvisie die richting moest geven aan het denken binnen de krijgsmacht. De toekomstvisie sloot aan bij de discussie in de stuurgroep en werd in februari 1990 besproken in een colloquium met de krijgsmachtdelen. Deze wezen fundamentele ingrepen in de krijgsmacht van de hand, want de internationale veranderingen waren nog omkeerbaar. Verder stelden ze de deelname aan vredesoperaties ondergeschikt aan de NAVO-taken. Eventuele

-
- 8 *Defensienota 1990*, d.d. 22 november 1989, SSA-Def., D89/575, DAB, Archief Kabinet van de minister, inv. Nr. 21.
- 9 *Verslag van vergadering Defensieraad gehouden op donderdag 13 december 1989*, SSA-Def., Defensieraad, inv. Nr. DR 27/89.
- 10 Idem.
- 11 *Memorandum met betrekking tot de toekomstige Nederlandse krijgsmacht in een veranderende wereld* (waarin opgenomen resultaten van het colloquium van 12 t/m 15 februari 1990), d.d. 1 maart 1990, SSA-Def., Afdeling Toekomstvisie, Defensiestaf, Archief Kabinet van de minister, inv. Nr. 22.
- 12 Ter Beek, *Manoeuvreren*, 79.
- 13 *Defensienota-1990*, De Winter, d.d. 5 maart 1990, SSA-Def., Archief Kabinet van de minister, inv. Nr. 22.
- 14 *Uittreksel notulen COCS-beraad, d.d. 5 maart 1990*, behandeling memorandum m.b.t. de toekomstige NL krijgsmacht in een veranderende wereld, SSA-Def., inv. Nr. S90/448/635, 2 februari 1990, Archief MARSTAF, inv. Nr. S1003, doos nr. S988.

Begin 1990 was duidelijk dat de krijgsmacht-delen vooral de eigen belangen behartigden. Ingrijpende reorganisaties waren niet in het belang van de krijgsmachtdelen die de bestaande organisatie wilden behouden zolang de internationale situatie nog onduidelijk was. Een top-down aansturing was noodzakelijk om de krijgsmachtdelen in beweging te krijgen: enerzijds door maatregelen te nemen die een herstructurering onvermijdelijk maakten, anderzijds door de krijgsmachtdelen geen stem te geven in de stuurgroep. De bevelhebbers spraken de minister wel individueel, maar het resultaat van de gesprekken was moeilijk in te schatten, aangezien de minister zich tegen de bevelhebbers niet uitliet over zijn ideeën.¹⁵ Volgens de onderzoeker Jörg Noll paste Ter Beek een verdeel en heers tactiek toe.¹⁶ Tegelijkertijd begreep de minister dat hij de krijgsmachtdelen nodig had om de maatregelen op goede wijze uit te kunnen voeren. De investeringen in nieuw materieel en het toekennen van meer macht aan de bevelhebbers boden onderhandelingsruimte. De krijgsmachtdelen beseften dit ook, zoals blijkt uit de materieel-projecten die ze naar voren schoven. De Luchtmobiele Brigade, het amfibische transportschip en transport- en tankvliegtuigen waren projecten die stamden uit de Koude Oorlog en in de jaren tachtig al in de investeringsplannen van de krijgsmachtdelen waren terug te vinden.

Verschillen tussen de krijgsmachtdelen

Hoewel alle krijgsmachtdelen afwijzend reageerden op de voorgestelde veranderingen, spraken ze niet met één mond. Daarvoor lagen de uitgangspunten van de krijgsmachtdelen te ver uit elkaar. Bovendien waren ze niet gewend om samen te werken. De krijgsmacht was tijdens de Koude Oorlog immers sterk verzuild. Elk krijgsmachtdeel werkte tot op strategisch niveau vooral samen met gelijke krijgsmachtdelen van bondgenoten en had zijn eigen NAVO-commandant, operatiegebied en doctri-

nes. De scheiding was ook terug te vinden in de vaste verdeling van de defensiebegroting: 2 (KL): 1 (KLu): 1 (KM).

Landmacht

De internationale veranderingen en de daarvan afgeleide bezuinigingen waren het meest ingrijpend voor de landmacht. De weerstand tegen de veranderingen was bij dit krijgsmachtdeel dan ook het grootst. De Bevelhebber der Landstrijdkrachten (BLS), luitenant-generaal Rien Wilmink, was van mening dat het beter was naar een herziening van de taken te kijken in plaats van te reduceren op personeel en hij wilde niet vooruitlopen op de wapenbeheersingsakkoorden voor Conventionele Strijdkrachten in Europa (CSE). Hij vond het opstellen van nieuwe plannen zelfs niet zinvol,

Bevelhebber der Landstrijdkrachten luitenant-generaal Rien Wilmink vond het beter naar een herziening van de taken te kijken in plaats van te reduceren op personeel

FOTO NINH



15 Ter Beek, *Manoeuvres*, 220; H. van Loon, *Bevelhebber (1992-1996) Hans Couzy*, in: *Armex*, nr. 3, 2002.

16 J.E. Noll, *Leadership and Institutional Reform in Consensual Democracies. Dutch and Swedish Defence Organizations after the Cold War* (Göttingen: Cuvillier Verlag, 2005) 122.

omdat de inkt van de vorige plannen nog maar net droog was.¹⁷ De stuurgroep ging hier niet op in. In de nieuwe landmachtplannen stond het behoud van een zo groot mogelijk 1 Legerkorps voorop. De landmacht erkende dat de vermindering van het aantal troepen door het CSE-verdrag een uitgedund operatiegebied opleverde, maar met een Luchtmobiele Brigade, inclusief helikopters, was dat op te lossen. De onderbouwing was dezelfde als eind jaren tachtig was gebruikt om de oprichting van de brigade en de aanschaf van helikopters te verantwoorden. Nieuw was wel dat de landmacht de Luchtmobiele Brigade nu ook bestemde voor vredesoperaties.¹⁸ Dit was een breuk met het verleden, want tijdens de Koude Oorlog beschouwde de landmacht vredesoperaties als een neventaak die ten koste ging van de algemene verdedigingstaak. De landmacht had daarom tijdens de Koude Oorlog geen eenheden beschikbaar die opgeleid en onmiddellijk inzetbaar waren voor VN-operaties.¹⁹ Deze omslag

illustreert het veranderingsproces dat de nota in gang had gezet.

In het voorjaar van 1990 besprak de Legerraad reorganisatieplan 'KL 2000'. Het legerkorps bleef de kern van de landmacht met behoud van de traditionele taken, maar de landmacht kreeg daarnaast twee nieuwe hoofdtaken: het leveren van snel inzetbare eenheden voor crisis-beheersingsoperaties en deelname aan vredesoperaties. Kolonel Jan-Willem Brinkman, de eerste commandant van de Luchtmobiele Brigade, presenteerde in oktober 1990 een finale versie van het plan. Hij sprak de verwachting uit dat het accent in de toekomst zou verschuiven naar de nieuwe hoofdtaken. Het plan werd de leidraad voor de reorganisaties van de landmacht en moest in 1995 zijn afgerond.²⁰ Voor de reorganisaties richtte de landmacht een aparte projectorganisatie 'Herstructurering KL' op, die onder leiding stond van brigadegeneraal Ruurd Reitsma. In een interview maakte hij duidelijk dat de landmacht afscheid had genomen van de Koude Oorlog: *'De werkelijkheid heeft mijn vijandbeeld achterhaald. (...) Je kunt ook beperkt deelnemen aan een oorlog om bijvoorbeeld de mensenrechten te handhaven in een ander deel van de wereld dat we tot onze belangensfeer rekenen. (...) ik vind de huidige ontspanning prettig en bevrijdend'*.²¹ Ook in praktijk maakte de organisatie zich gereed voor nieuwe taken. In augustus 1990 nam de Legerraad afscheid van de ad hoc benadering van vredesoperaties en besloot tot een aantal structurele maatregelen om voorbereid te zijn op een grotere bijdrage aan vredesoperaties.



- 17 *Uittreksel notulen COCS-beraad, d.d. 5 maart 1990*, behandeling memorandum m.b.t. de toekomstige NL krijgsmacht in een veranderende wereld, SSA-Def., inv. Nr. S90/448/635, 2 februari 1990, Archief MARSTAF, inv. Nr. S1003, doos nr. S988.
- 18 *Contouren Lange Termijn Plan 1991-2006*, De voorzitter van de Legerraad luitenant-generaal M.J. Wilmink, d.d. 27 april 1990, SSA-Def., Admiraliteitsraad, inv. nr. AR/160/1C4/90; KL-plan 1989-1998, d.d. 17 september 1987, 293/LR807.239, Legerraad, inv. nr. 723.
- 19 *Behandeling defensienota 1984*, Legerraad, d.d. 27 februari 1984, SSA-Def., inv. Nr. 576; C. Klep en R. van Gils, *Van Korea tot Kabul. De Nederlandse militaire deelname aan vredesoperaties sinds 1945* (Den Haag, SDU Uitgevers, 2005) 95.
- 20 *Verslag 1328e vergadering van de Legerraad*, d.d. 24 juli 1990, SSA-Def., Legerraad, inv. Nr. 836; KL-2000 Algemene briefing, d.d. 19 oktober 1990, kolonel Brinkman, SSA-Def., Archief afdeling plannen, Landmachtstaf Directie Operatiën KL, 1990-1993, 21.11, doos 26.
- 21 R. van Broekhoven, 'Generaal anno 1990' in: *Nieuwe Revu*, 4 maart 1991.

De landmachtstaf voor vredesoperaties, 'Staf Ochtendblad', kreeg een permanente status, de Luchtmobiele Brigade kreeg een vaste VN-planningcel en het opleidingscentrum 'Vredes machten' werd uitgebreid met extra instructeurs.²²

Bij alle krijgsmachtdelen speelde de paradox van conservatief reageren op veranderingen en tegelijkertijd nadenken over de toekomst

De Defensienota was met name voor de landmacht het begin van een ingewikkeld veranderingsproces. De landmacht stond nog met één been in de Koude Oorlog. Het Koude Oorlog-paradigma voldeed weliswaar niet meer volledig, maar de dreiging van de Sovjet-Unie was nog steeds aanwezig. Dit rechtvaardigde het behoud van de bestaande structuren. Het was een belangrijk argument voor de BLS om zich in de stuurgroep te verzetten tegen forse ingrepen in de Landmacht. Toch was de nota ook aanleiding om met het andere been de stap te maken naar een periode zonder de Koude Oorlog. Dat leverde de paradox op van een organisatie die conservatief reageerde op veranderingen, maar waarin tegelijkertijd ruimte was om na te denken over de toekomst van de landmacht. Het plan voor de toekomst 'KL 2000' erkende vredes- en crisisbeheersingsoperaties als de nieuwe hoofdtaken voor de landmacht. Daarnaast was de leiding van de herstructurering in de handen van militairen die overtuigd waren dat de wereld was veranderd en dat de landmacht daar consequenties uit moest trekken.

De paradox is ook terug te vinden bij de keuze voor de Luchtmobiele Brigade, volgens de nota het toonbeeld van de toekomstige landmacht. Het concept was bedacht tijdens de Koude Oorlog om de mobiliteit op het strijdtoneel te vergroten. De minister stelde als uitgangspunt van de nota de deelname aan vredesoperaties voorop. De landmacht was pragmatisch en paste het bestaande concept van de Luchtmobiele Brigade daar gedeeltelijk op aan. Daarmee ging een oude wens van de landmacht toch in vervulling en was de eenheid samen met de helikopters een versterking van het 1LK. Toch was de brigade niet alleen maar oude wijn in nieuwe zakken. Het was ook een serieuze poging een eenheid op te richten die geschikt was voor de nieuwe taken. De landmacht accepteerde daarmee zelfs een tweedeling in de organisatie: het was de enige landmachteenheid die volledig gevuld was met vrijwilligers en de opleiding en middelen had voor vredesoperaties, die de landmacht intern inmiddels had erkend als een nieuwe hoofdtaak.²³

Luchtmacht en marine

De uitgangspositie van de luchtmacht en de marine was in vergelijking met de landmacht gunstiger. De taken en samenstelling van deze krijgsmachtdelen waren minder verstrengeld met de Koude Oorlog en veel eenheden konden van nature voldoen aan de uitgangspunten van de nieuwe krijgsmacht: flexibiliteit en mobiliteit. Daarnaast waren beide krijgsmachtdelen grotendeels samengesteld uit beroepsmilitairen, die in tegenstelling tot dienstplichtigen uitzendbaar waren buiten het NAVO-verdragsgebied.²⁴ Dienstplichtigen waren alleen op basis van vrijwilligheid uitzendbaar. Dit was één van de redenen geweest waarom luchtmacht en marine het leeuwendeel van de Nederlandse inzet voor hun rekening namen tijdens de Golfoorlog (1990-1991). De landmacht miste deze eigenschappen en kon maar beperkt troepen leveren.²⁵ De stuurgroep concentreerde zich daarom vooral op de landmacht.²⁶ Desondanks ontkwamen ook de luchtmacht en de marine niet aan de bezuinigingen.

Ondanks hun betere uitgangspositie probeerden ook de luchtmacht en de marine hun

22 *Concept Lange Termijn Plan (1991) 1992-2006*, Legerraad, d.d. 17 augustus 1990, SSA-Def., Admiraliteitsraad inv. nr. AR/281/1C4/90.

23 *Tweede reeks vragen Tweede Kamer m.b.t. Defensienota 1991*, d.d. 17 mei 1991, Legerraad, SSA-Def., inv. Nr. 874, vraag 487.

24 *Uittreksel notulen COCS-beraad*, d.d. 5 maart 1990, behandeling memorandum m.b.t. de toekomstige NL krijgsmacht in een veranderende wereld, inv. Nr. S90/448/635, 2 februari 1990, SSA-Def., Archief MARSTAF, inv. Nr. S1003, doos nr. S988.

25 W. Joustra, 'De strijdmacht heeft te lang geleefd met een vast scenario' in: *De Volkskrant*, 9 maart 1991.

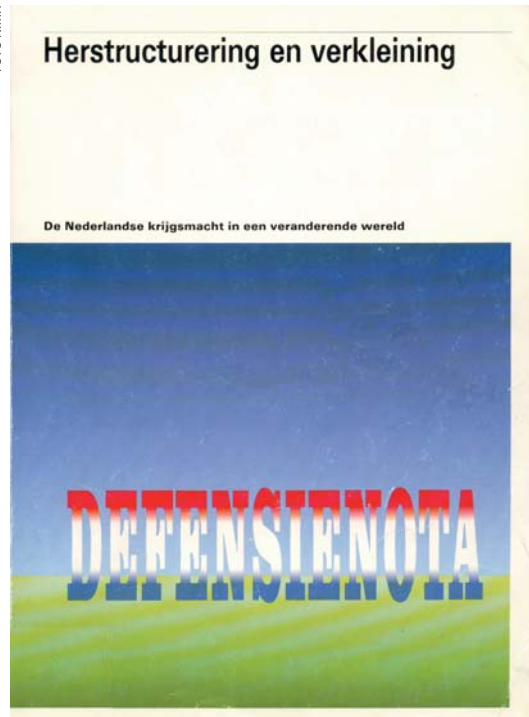
26 *CLTP KL (1991) 1992-2006*, Plaatsvervangend Chef Defensie Staf, Vice-Admiraal H.A.J. Nijenhuis, d.d. 20 juli 1990, SSA-Def., Admiraliteitsraad, AR/258/1C4/90.

krijgsmachtdelen te behoeden voor reducties en stelden ze het behoud van de bestaande organisatie voorop. Net als de landmacht maakten luchtmacht en marine pragmatisch gebruik van de onderhandelingsruimte die de minister bood door wensen uit de Koude Oorlog te verwezenlijken, zoals de Midlife Update (MLU) voor de F-16 jachtvliegtuigen en het amfibische transportschip. Een groot verschil met de landmacht was het relatieve gemak waarmee luchtmacht en marine afscheid namen van de traditionele taken en wensen uit de tijd van de Koude Oorlog. Net als het 1LK maakte de Groep Geleide Wapens (GGW) van de luchtmacht deel uit van de vooruitgeschoven luchtverdedigingslinie van de NAVO, die liep van de Noordkaap tot Turkije. Om op de kosten te besparen haalde de luchtmacht de GGW in zijn geheel terug naar Nederland en nam daarmee afscheid van de taak die het meest met de Koude Oorlog verbonden was.²⁷ De marine stelde het behoud van structuur boven de omvang van de eigen organisatie. Het krijgsmachtdeel besloot op voorhand afscheid te nemen van een aantal fregatten en af te zien van nieuwbouwplannen voor onderzeeboten, eenheden die tijdens de Koude Oorlog de hoogste prioriteit hadden gehad.²⁸

De visie van de minister om de krijgsmacht te herstructureren voor de inzet in vredesoperaties sprak met name de marine aan. De marine was het enige krijgsmachtdeel dat begin jaren tachtig al had aangedrongen op een grotere bijdrage aan vredesoperaties. Ook het amfibische transportschip was toen reeds in verband gebracht met de inzet voor vredesoperaties.²⁹ Het paste bij de traditioneel mondiale oriëntatie van het krijgsmachtdeel, maar het was ook een erkenning van het toegenomen belang van conflicten lager in het geweldsspectrum in '(...) het licht van ontspanning en wapenbeheersing', aldus de Admiraliteitsraad in mei 1989.³⁰

De uitgangspositie van de luchtmacht was vergelijkbaar met die van de marine, hoewel de logistieke organisatie van de luchtmacht sterk gericht was op de NAVO-taken in Europa.³¹ Al in december 1989 erkende de luchtmacht dat '...de KLU zal zich moeten omvormen van

FOTO NIMH



Voor luchtmacht en marine speelden pragmatische en financiële overwegingen een rol in de keuze voor het verwezenlijken van materieelprojecten en het opgeven van taken uit de Koude Oorlog

'oorlogsmachine' t.b.v. COM2ATAF tot 'crisis-beheersingsinstrument' t.b.v. de uitvoering van het veiligheidsbeleid van Nederland en haar bondgenoten, waarbij op alle denkbare crisis-situaties moet kunnen worden ingespeeld, met als uiterste een gewapend conflict'.³² Om de organisatie gereed te maken voor de nieuwe

- 27 Samenvatting contourenbespreking Koninklijke Luchtmacht, 18 april 1990, SSA-Def., Archief Kabinet van de minister, inv. Nr. 22.
- 28 W. van Brouwershaven, *Turbulentie en Strategisch Vermogen. Strategievorming bij het Ministerie van Defensie* (Delft, Eburon, 1999) 146.
- 29 *Reactie AR op Besluitenlijst Politiek beraad*, d.d. 26 januari 1983, SSA-Def., *Admiraliteitsraad*, inv. nr., AR 35/1B/83.
- 30 *Memorie van Toelichting 1990*, opgave van onderwerpen, d.d. 10 maart 1989, SSA-Def., *Admiraliteitsraad*, AR 65/1C/89, inv. nr. Doos 1 van 13, 1989, deel 1; *Notulen 1339e vergadering van de Admiraliteitsraad d.d. 9 mei 1989*, SSA-Def., *Admiraliteitsraad*, inv. nr. Doos 1 van 13, 1989, deel 1.
- 31 De Defensienota 1991 was voor de luchtmacht aanleiding tot het ontwikkelen van een nieuwe operationeel-logistieke filosofie door de projectgroep WOLF. Zie: H.T.B. van Dillen en R.H. Kramer, 'Nieuwe operationeel-logistieke filosofie voor de KLU' in: *Militaire Spectator* 163 (1994) (3) 99-108.
- 32 *Aantekening over uitgangspunten voor het KLU lange termijn beleid*, d.d. 18 december 1989, Luchtmachtstaf afdeling plannen, SSA-Def., Archief Task Force 2000, 1990, doos nr. 7702.

taken werd al eind 1989 de ‘Task Force 2000’ in het leven geroepen. Ook had de luchtmacht in het voorjaar 1989 opgemerkt dat de marine prioriteit toekende aan de eenheden die geschikt waren voor crisisbeheersingsoperaties. Dit was aanleiding geweest om ook de geschiktheid van de luchtmachteenheden te benadrukken. *‘Hoewel in het KLu-plan niet zo nadrukkelijk*

rieprojecten en het opgeven van taken uit de Koude Oorlog. De tegenstelling was dat het toenomen belang van crisisbeheersingsoperaties buiten het NAVO-verdragsgebied al voor het aantreden van de minister was onderkend. Toch namen beide krijgsmachtdelen geen initiatief om de organisatie aan te passen. De nota was net als voor de landmacht het noodzakelijke startsein. Dat dit niet uit eigen beweging tot stand kwam valt te verklaren uit de onwil te snijden in het eigen vlees, de angst dat alles wat een krijgsmachtdeel aanbiedt automatisch verdwijnt en de vrees af te glijden tot het ‘niveau van België of Denemarken’.³⁵

In de wetenschappelijke analyses van het defensiebeleid in de jaren negentig komt de Defensienota 1991 er niet positief van af

*genoemd als in het KM-plan, draagt de KLu terdege bij aan crisisbeheersing. (...) De KLu draagt met het AMF-squadron [jachtvliegtuigen], de Geleide Wapens, de ‘alert postures’ op de verschillende vliegvelden en de inzetbaarheid in het algemeen bij uitstek bij aan crisisbeheersing’.*³³ De Bevelhebber der Luchtstrijdkrachten (BDL) luitenant-generaal Bill Louwerse erkende tegenover zijn ondercommandanten in januari 1990 dat de wereld was veranderd: *‘Onze Defensie-inspanning heeft altijd gehangen aan de draad van de dreiging. Een draad die naar het zich thans laat aanzien erg dun en gerafeld is geworden’.*³⁴

Ook bij de luchtmacht en de marine was de situatie paradoxaal. In de formele fora over de nota stelden zij zich behoudend op en probeerden ze de schade voor hun krijgsmachtdeel zo beperkt mogelijk te houden. Pragmatische en financiële overwegingen speelden een rol in de keuze voor het verwezenlijken van mate-

De luchtmacht en de marine leken relatief eenvoudig aan de eisen van de nota te kunnen voldoen. Naarmate het planningsproces van de nota vorderde, nam de (financiële) druk op de luchtmacht en marine echter toe. Het aanbod om de GGW terug te trekken uit Duitsland en genoeg te nemen met minder fregatten was niet meer voldoende. In het regeerakkoord was nog sprake van een eenmalige korting van de defensiebegroting met één miljard gulden en geen groei van de uitgaven gedurende de kabinetsperiode. In het najaar van 1990 wilde minister van Financiën Wim Kok de defensiebegroting structureel met drie procent korten. De krijgsmachtdelen stelden dat dit echt niet mogelijk was. Ze kregen in het kabinet steun van de ministers Van den Broek en Ter Beek, die stelden dat de nota met een structurele korting van drie procent niet meer uitvoerbaar was.³⁶ Uiteindelijk ging het kabinet in februari 1991 akkoord met een structurele verlaging van de defensiebegroting met twee procent. Voor Defensie was 5,5 miljard gulden minder beschikbaar in de planperiode. Dit betekende dat ook luchtmacht en marine meer moesten snijden in de organisatie dan ze hadden verwacht.

Reacties en paradox

Op 7 maart 1991 werd de eerste Defensienota na de val van de Berlijnse Muur aan de Tweede Kamer aangeboden.³⁷ De nota kreeg veel kritiek. Voorstanders van een kleinere krijgsmacht en het innen van het vredesdividend vonden de

33 *Aantekeningen over KMD-plannen*, d.d. 29 februari 1989, SSA-Def., Luchtmachtraad inv. nr. 1444.

34 *Toespraak BDL tijdens CDT'n vergadering d.d. 19 januari 1990*, SSA-Def., Luchtmachtraad, inv. nr. 1514.

35 *Verslag van vergadering Defensieraad gehouden op 10 oktober 1990*, SSA-Def., Defensieraad, inv. nr. 23, DR 17/90; Ter Beek, *Manoeuvres*, 242; H.A. Couzy, *Mijn jaren als bevelhebber* (Amsterdam, Uitgeverij L.J. Veen, 1996) 52.

36 *Brief van Minister van Defensie, R. ter Beek aan Minister van Financiën, W. Kok*, d.d. 27 september 1990, SSA-Def., Archief Kabinet van de minister, inv. Nr. 24; *Brief van Minister van Buitenlandse Zaken, H. Van den Broek aan Minister van Financiën, W. Kok*, d.d. 4 oktober 1990, SSA-Def., Archief Kabinet van de minister, inv. Nr. 24.

37 *Verdere financiële reducties*, Voorzitter van de Admiraliteitsraad aan de Chef defensiestaf, 25 januari 1991, SSA-Def., MARSTAF, Ar stukken 1991, 1.C.1.



Lange tijd is de Defensienota van 1991 gezien als een 'overwinning' van de krijgsmachtdelen, maar dat beeld verdient nuancering

maatregelen niet ver genoeg gaan. De kritiek was vooral gericht op het voortbestaan van de bestaande structuur van de krijgsmacht. De voormalige minister van Defensie Bram Stemerdink meende dat de bevelhebbers met deze Defensienota werkten '...aan hun eigen ondergang. (...) je blijft zitten met een krijgsmacht die op de oude manier is georganiseerd (...) ik verwacht dat binnen een jaar een herziene Defensienota nodig is'.³⁸ Professor Jan-Geert Siccama van het Instituut Clingendael noemde de nota 'uitstel van executie'.³⁹ Ook in de wetenschappelijke analyses van het defensiebeleid in de jaren negentig komt de nota er niet positief van af. Jan Willem Honig schreef in zijn proefschrift dat de Defensienota 1991 een 'stunning victory' was van de krijgsmachtdelen.⁴⁰ Minister Ter Beek was het niet met de kritiek eens. De nota was volgens hem geen kaasschaaf: 'Voor mij heeft voortdurend gegolden dat de verkleining en herstructurering hand in hand moeten gaan. Het gaat niet alleen om bezuinigen, maar om een anders ingerichte krijgsmacht.'⁴¹

De bovenstaande analyses van de nota waren vooral gebaseerd op de structuur van de krijgsmacht. Deze was inderdaad hetzelfde gebleven. In 2004 blikte Rob de Wijk, die vanuit de afdeling Conceptuele Zaken van de Defensiestaf betrokken was bij het opstellen van de Defensienota 1991, terug op de nota. Het was een bewuste keuze geweest om de structuur niet te veranderen, want omdat '...het risico van een grootschalige aanval niet geheel was verdwenen, was een fundamentele herstructurering van de krijgsmacht niet noodzakelijk'.⁴² Desondanks sprak de CDS enkele dagen na het uitkomen van de nota van een 'cultuurschok'. Volgens generaal Graaff had de nota een belangrijke bijdrage geleverd aan het veranderingsproces binnen de krijgsmacht: 'Het wennen aan de

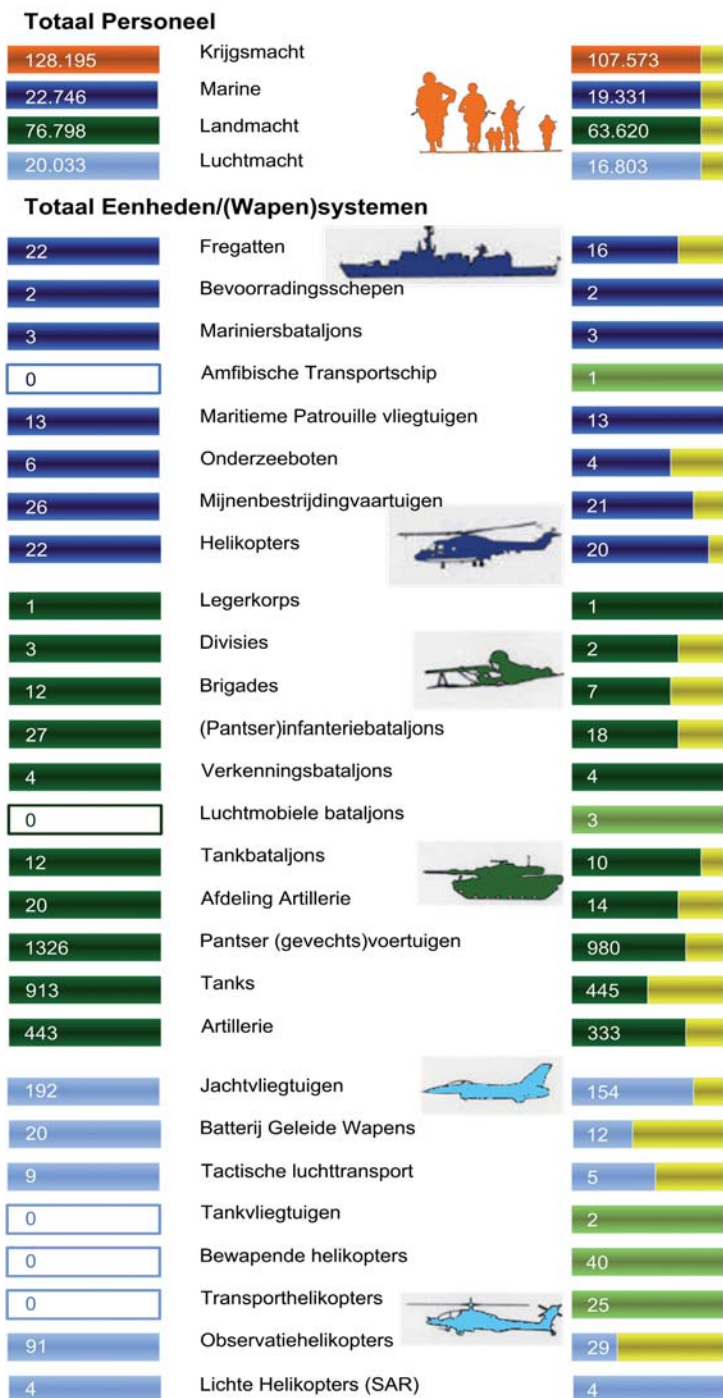
38 J. Hoedeman, 'Defensienota wordt ondergang krijgsmacht' in: *Elsevier*, 9 maart 1991.

39 J.G. Siccama, 'Ingrijpender besluiten bij defensie nodig' in: *Het Parool*, 9 maart 1991.

40 J.W. Honig, *Defense Policy in the North Atlantic Alliance. The Case of the Netherlands* (Westport: Praeger, 1993) 225.

41 P. Petit, 'Ter Beek heeft geleerd van de oorlog' in: *Algemeen Dagblad*, 9 maart 1991.

42 E.R. Muller e.a. (red.), *Krijgsmacht. Studies over de organisatie en het optreden* (Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2004) 154.



Tabel 1

nieuwe veiligheidssituatie is voor veel militairen een moeilijk proces geweest. Die boodschap van de Defensienota is minstens even belangrijk als de kille vertaling in reducties van middelen en mensen, in structuren en ijzerwerk. Maar het is wel een feit. We hebben te lang geleefd met een vast scenario'.⁴³ Een interne enquête onder het defensiepersoneel na het verschijnen van de nota bevestigde de opmerkingen van de CDS. De nota had grote impact op het personeel van de krijgsmacht, want 37 procent van het personeel verwachtte gedwongen ontslagen voor 1995, terwijl 43 procent verwachtte negatieve invloed van de nota te ondervinden.⁴⁴

De paradox van de Defensienota 1991

Het uitgangspunt van Ter Beek om de krijgsmacht te herstructureren was niet gehaald. Zoals in tabel 1 is te zien, bleef de opbouw van de krijgsmacht, ondanks de kleinere omvang, grotendeels hetzelfde. Het was de minister echter wel gelukt de geesten binnen de krijgsmacht rijp te maken voor een periode zonder Koude Oorlog en met minder geld en nieuwe taken. De Defensienota 1991 was daardoor het begin van een paradigmaverandering waarmee de krijgsmacht afscheid kon nemen van de Koude Oorlog. Dat dit niet uit de nota zelf blijkt is de paradox van de Defensienota 1991.

Voor die paradox zijn twee verklaringen. Allereerst kwam de nota te vroeg voor een structurele aanpassing van de krijgsmacht. De ontwikkelingen in Oost-Europa waren hoopgevend, maar de Sovjet-Unie was nog steeds de grootste militaire macht in Europa. Er was dus nog steeds een rechtvaardiging voor het in standhouden van een deel van de bestaande krijgsmacht. De krijgsmachtdelen gebruikten dit argument en kregen daarvoor steun van minister van Buitenlandse Zaken Van den Broek. Minister Ter Beek accepteerde dit argument om de steun van de krijgsmachtdelen te behouden, die zich verzetten tegen rigoureuze ingrepen. Het succesvolle verzet van de krijgsmachtdelen is de tweede verklaring van de paradox. De bevelhebbers reageerden alle drie behoudend en passief op de veranderingen. Toen de voorbereidingen op de nota begonnen zetten ze hoog en hielden hun kaarten voor de borst.

43 W. Joustra, 'De strijdmacht heeft te lang geleefd met een vast scenario' in: *De Volkskrant*, 9 maart 1991.

44 *Resultaten enquête*, Directie voorlichting naar aanleiding presentatie defensienota, d.d. 22 maart 1991, Ministerie van Defensie, SSA-Def., Legerraad 1945-1994, inv. nr. 868.

Hun institutionele belang was om de organisatie zo compleet mogelijk te houden en het voortbestaan van met name 1 Legerkorps, de jachtvliegtuigen en een geïntegreerde vloot te garanderen. Ter Beek sprak in zijn memoires zijn verbazing uit over het relatieve gemak waarmee de krijgsmachtdelen later de als onmogelijk aangekondigde bezuinigingen verwerkten. De minister voelde zich achteraf op het verkeerde been gezet. Hij noemde dit één van de wetten van Plein 4: *'Het kan niet, totdat de minister het écht wil'*.⁴⁵ Daarnaast maakten de krijgsmachtdelen slim gebruik van de onderhandelingsruimte van de minister door wensen uit de Koude Oorlog te verwezenlijken in ruil voor medewerking aan de bezuinigingen.

De passieve en behoudende reactie valt vanuit het perspectief van de krijgsmachtdelen te begrijpen. Onverwacht en in korte tijd stortte het Koude Oorlog-paradigma bijna letterlijk in elkaar. Niet langer was duidelijk wie de 'vijand' was en waar de krijgsmacht zich op voor moest bereiden. Hierdoor daalde de politieke prioriteit en daarmee de begroting van Defensie. Alles waar de krijgsmacht zich jarenlang voor had ingezet leek plotseling niet meer relevant en zeker voor de landmacht had dat fundamentele gevolgen. Deze waren bovendien nog niet te overzien en het was nog onduidelijk wat de toekomst zou brengen.

Gezien het hierboven geschetste beeld is de kritiek op de Defensienota 1991 niet vreemd en lijkt de nota inderdaad een stunning victory van de krijgsmachtdelen. Uit de bestudering van de interne stukken van het ministerie van Defensie blijkt echter dat de invloed van de Defensienota 1991 veel ingrijpender was dan veelal wordt gedacht. Allereerst anticepeerde de Stuurgroep Defensienota op de behoudende reactie van de krijgsmachtdelen en koos voor een top-down benadering. De krijgsmachtdelen kregen geen plek in de stuurgroep en hadden dus geen podium in het belangrijkste forum voor de nota. Daarnaast gebruikte de stuurgroep nadrukkelijk financiële maatregelen als instrument om de krijgsmacht te dwingen tot herstructurering. De minister bood de krijgsmachtdelen een nieuw perspectief door de deel-

name aan vredesoperaties voorop te stellen. Het was een voorlopig alternatief voor het Koude Oorlog-paradigma. Dit is de verdienste van minister Ter Beek geweest en het belang van de Defensienota 1991 voor de transformatie van de krijgsmacht.

De financiële maatregelen, die de stuurgroep vertaalde in personeelsreducties, dwongen de krijgsmachtdelen tot een analyse van de rol van hun organisatie in de toekomst. Het nadenken over de toekomst van de organisatie kreeg een eigen dynamiek, die verder ging dan het tevreden stellen van de minister. De krijgsmacht-

De Defensienota 1991 kwam te vroeg voor een structurele aanpassing van de krijgsmacht, maar was ingrijpender dan vaak is aangenomen

delen waren in eerste instantie reactief en stelden zich behoudend op. De marine en de luchtmacht hadden al tijdens de Koude Oorlog onderkend dat het belang van vredesoperaties was toegenomen. Toch namen beide krijgsmachtdelen geen maatregelen om de organisatie op eigen initiatief aan te passen. Pas toen de minister zijn uitgangspunten voor de Defensienota 1991 bekend had gemaakt, bereidden de krijgsmachtdelen zich met voortvarendheid voor op de nieuwe taken. Een aantal taken en middelen uit de Koude Oorlog, zoals de geleide wapens in Duitsland en de ambitie voor een grote onderzeebootvloot, werden opgeofferd om de bezuinigingen op te vangen en de luchtmacht begon met de aanpassing van de operationeel-logistieke organisatie. Voor de landmacht was de omslag complexer, omdat de organisatie bijna volledig was ingericht voor de Koude Oorlog. Desondanks erkende de landmacht vanaf halverwege 1990 in het herstructureringsplan 'KL-2000' dat de deelname aan vredesoperaties een hoofdtak was geworden, die in de toekomst alleen maar aan belang zou winnen. Dit was een duidelijke breuk met de Koude Oorlog,

⁴⁵ Ter Beek, *Manoeuvreren*, 75, 243.



Door de Defensienota 1991 wist de Nederlandse krijgsmacht zich relatief snel aan te passen aan de periode na de Koude Oorlog en ging zij deelnemen aan een bijna onafgebroken reeks van operaties

toen de landmacht vredesoperaties liever kwijt dan rijk was. Ook is het gezien de conservatieve opstelling opmerkelijk dat vooruitstrevende militairen, zoals Brinkman en Reitsma, terecht kwamen op posities die directe invloed hadden op de reorganisatie van de landmacht. De maatregelen van de krijgsmachtdelen kwamen deels voort uit pragmatische en financiële overwegingen, maar ook door het besef dat de Koude Oorlog voorbij was. Op basis van de maatregelen van de stuurgroep was het immers niet noodzakelijk om de organisatie grondig te herstructureren of de deelname aan vredesoperaties te accepteren als een nieuwe hoofdtaak voor de krijgsmacht. Er zat in 1991 nog genoeg ‘vet’ op de organisatie en de Sovjet-Unie was nog steeds een militaire supermacht.

De noodzaak van een visie

Gezien de complexiteit van de verandering was het afscheid van het Koude Oorlog-paradigma en de acceptatie van de nieuwe rol van de krijgsmacht minstens zo belangrijk als de daadwerkelijke herstructurering van de krijgsmacht.

De Defensienota 1991 gaf de krijgsmacht geen nieuw paradigma, maar wel een toekomstrichting en een instrument om prioriteiten te stellen als de financiële druk verder zou toenemen. De minister had de noodzaak hiervan voorspeld en zijn voorspelling kwam in 1993 uit met het verschijnen van de Prioriteitennota. Het Warschaupact en de Sovjet-Unie bestonden toen niet meer. Fundamentele keuzes waren niet meer te vermijden. Inmiddels had de krijgsmacht veel ervaring opgedaan in vredesoperaties, zich daaraan aangepast en deze taak omarmd als een nieuwe legitimatie. Door de Defensienota 1991 heeft de Nederlandse krijgsmacht zich

relatief snel kunnen aanpassen op de periode na de Koude Oorlog en bleek zij voorbereid op de deelname aan een bijna onafgebroken reeks van operaties, van Noord-Irak tot Afghanistan. Daarmee vervult de Defensienota 1991 een belangrijkere rol in de transformatie van de krijgsmacht dan veelal wordt aangenomen.

De Defensienota 1991 toont aan dat visie noodzakelijk is om richting te geven aan existentiële ingrepen in de structuur van de krijgsmacht. Door het einde van de Koude Oorlog voldeed de bestaande krijgsmacht niet meer. De minister bood de krijgsmacht een perspectief voor de toekomst. Dit is de parallel met het heden. ‘Ordinair’ bezuinigen levert wel geld op, maar bereidt de krijgsmacht niet voor op nieuwe omstandigheden. Volgende bezuinigingen zullen in dat geval des te ingrijpender zijn. In 1991 was de wereld fundamenteel aan het veranderen. Anno 2011 is het vooral de vraag of de bestaande krijgsmacht en haar ambities nog passen bij een substantieel lagere defensiebegroting. Ook nu is een perspectief noodzakelijk. ■

Valkuilen van genetwerkt optreden

Een techniek-filosofische analyse

'Genetwerkt' optreden (*Network Enabled Capabilities* – NEC) is erop gericht militair voordeel te behalen tijdens operaties door informatiedeling en samenwerking. Dit wordt mogelijk gemaakt door techniek. Het werken met technologieën die genetwerkt optreden mogelijk maken kan valkuilen met zich meebrengen, onder meer door de aanname dat techniek neutraal zou zijn. Dit blijkt niet het geval. Dit artikel verheldert de oorzaken van de valkuilen en maakt daarbij gebruik van inzichten uit de (techniek-)filosofie. Daarbij komt tevens de Kunduz Airstrike aan de orde: een luchtaanval die twee jaar geleden in Afghanistan plaatsvond, waarbij techniek een belangrijke maar veelal onderbelichte rol vervulde.

Drs. ing. C. G. van Burken*

'Light 'm all up!', kopte NRC Next op de voorpagina van de krant vorig voorjaar, vergezeld van een foto van een videofragment, gemaakt vanuit een Amerikaanse gevechtshelikopter in Irak.¹

'Yes, those pax are an imminent treath', antwoordde de commandant van het *Provincial Reconstruction Team* (PRT) kamp in Kunduz, in september 2009, toen hij de zwarte vlekken (warmtebeelden van personen) op zijn beeldscherm zag en ze interpreteerde als *insurgents*.²

Deze krantencitaten, waarbij de nadruk ligt op wat er mis is gegaan tijdens het interpreteren van beelden gedurende militair optreden, komen vaker voor. Bijvoorbeeld bij tragisch verlopen incidenten, vooral vanwege de burgerslachtoffers die ermee waren gemoeid. In het eerste citaat gaat het om een incident

in 2007 waarbij een groepje journalisten en hun camera's ten onrechte werden aangezien voor *insurgents* met wapens. Twee van hen overleefden de daarop volgende luchtaanval niet.

In het tweede citaat gaat het om een luchtaanval op twee gekaapte brandstoftrucks in Kunduz, aangevraagd door een Duitse PRT-commandant. In een eerdere uitgave van de *Militaire Spectator* is hier al uitgebreid aandacht aan besteed.³ Onder de slachtoffers bevonden zich tientallen burgers.

Wat de incidenten gemeen hebben, is dat er technische middelen beschikbaar waren die meerdere militairen tegelijkertijd in staat stelden om zicht te hebben op het doel. Er was sprake van een netwerk van waarnemers en beslissers, bedoeld om militair voordeel te behalen. Maar er bleek ook nadelen te zijn aan het werken in een netwerk. Ik ga in dit artikel in op de valkuilen die kunnen optreden tijdens het nemen van beslissingen in een netwerk. Ik doel dan op het gebruik van *live* videobeelden van bemande of onbemande systemen, vooral wanneer deze beelden worden gedeeld in een netwerkomgeving. Het centrale thema in dit

* De auteur is als promovenda verbonden aan de Technische Universiteit Eindhoven, Technische Universiteit Delft, NLDA en TNO Human Factors in het kader van het project 'Moral fitness of military personnel in a networked operational environment'.

1 NRC Next, 7 april 2010.

2 Chandrasekaran, R. 'NATO probing deadly airstrike', *Washington Post Foreign Service*, 5 september 2009.

3 Baron, W. Ducheine, P.A.L. 'De luchtaanval in Kunduz. Targeting en oorlogsrecht'. *Militaire Spectator* 179 (2010) (10) blz. 493-506.



FOTO ANP

De predator view kan de PRT-commandant bij de luchtaanval in Kunduz parten hebben gespeeld

artikel is dus de interactie tussen mens en techniek in genetwerkt optreden.

Inleiding

Terminologie

De term 'getnetwerkt optreden' vereist enige uitleg. Hiermee wordt het gebruik van netwerk- en ICT technologieën om samenwerking en informatiedeling te faciliteren bedoeld. Hierdoor ontstaan complexe en ad hoc multinationale omgevingen, die worden aangeduid met de term *Network Enabled Operations* (NEO) of *Network Enabled Capabilities* (NEC).

De potentie van NEC is het militaire effect te vergroten door beter gebruik te maken van ICT systemen.

De visie die ten grondslag ligt aan deze complexe en ad hoc multinationale omgevingen is dat de besluitvormers gekoppeld zijn via ICT en communicatienetwerken zodat er een synchrone en dus betere besluitvorming ontstaat. Het idee is dat men, waar men zich fysiek en

hiërarchisch dan ook bevindt, rechtstreeks kan inloggen op het netwerk om acties te coördineren, informatie op te halen en op het netwerk achter te laten.⁴

In eerdere edities van dit blad heeft Osinga al eens een kritische noot geplaatst bij de hooggespannen verwachtingen rond NEC. In deze bijdrage stel ik de praktijk van de netwerkende militair aan de orde. Ik kijk daarbij naar enkele problemen die zonder aan de techniek te refereren niet goed kunnen worden begrepen. Ik presenteer deze problemen als mogelijke 'valkuilen'. Deze valkuilen illustreer ik met behulp van de Kunduz Airstrike.

Drie valkuilen

Er zijn natuurlijk meer valkuilen te noemen, maar ik stel er hier drie aan de orde. Ten eerste het gevaar van het ontwikkelen van een zogeheten *Predator-view* ('tunnelvisie')⁵, ten tweede het misinterpreteren van visuele data, en in de derde plaats het verhinderen van gestroomlijnde communicatie.

Vervolgens leg ik uit dat het gebruik van het technisch netwerk geen neutrale bezigheid is. Hier schuilt een diepere dimensie achter die compleet wordt genegeerd, en die wellicht ten grondslag ligt aan de problemen die zich aan de oppervlakte voordoen. Deze inzichten komen voort uit een techniekfilosofische benadering van genetwerkt optreden.⁶ Met behulp van het 'praktijkbegrip' zoals ontwikkeld door een aantal filosofen, probeer ik de onderliggende problematiek te verhelderen.

Ik sluit af met een conclusie en een voorstel om de potentiële valkuilen tijdig te onderkennen. Dit kan bijdragen aan een verantwoorde manier van genetwerkt optreden.

De Kunduz Airstrike

De luchtaanval werd aangevraagd door het Duitse PRT in Kunduz. Daaraan voorafgaand waren twee militaire voertuigen, geladen met brandstof voor de *International Security Assistance Force* (ISAF) troepen, gekaapt door insurgents. Omdat er informatie was dat de

4 Er is veel geschreven over genetwerkt optreden, zie bijvoorbeeld D. S. Albers, J.J. Garstka, F. P. Stein, *Network Centric Warfare: Developing and Leveraging Information Superiority* (Washington, D.C., National Defense University Press, 1999).

5 Call, S. 'Danger Close', *Tactical Air Controllers in Afghanistan and Iraq* (College Station: Texas A&M University 2007).

6 Techniekfilosofen houden zich bezig met de vraag hoe techniek begrepen kan worden. Hiervoor maken ze gebruik van concepten uit de filosofie.

trucks zouden worden gebruikt in een zelfmoordaanslag tegen het PRT-kamp, besloot de commandant een luchtaanval aan te vragen.

De informatie over de kaping bereikte de commandant via een Afghaanse informant met wie de inlichtingenofficier telefoonverbinding had. Ook kreeg de commandant die nacht zicht op de trucks via camerabeelden die werden verzonden vanaf de ter plekke zijnde vliegtuigen. Deze beelden werden geprojecteerd op een beeldscherm in de *Tactical Operations Centre* (TOC).⁷

In werkelijkheid was niet iedereen in de buurt van de tankwagens een insurgent. Het merendeel bestond uit burgers van het nabije dorp. Dit kwam doordat de trucks vastzaten in de rivierbedding en de insurgents hadden hen gevraagd om de brandstof over te laden om de trucks lichter te maken.⁸ Het gevolg was dat de meerderheid van de slachtoffers burger was.

Dit nieuws was des te pijnlijker aangezien ISAF-commandant generaal McChrystal kort daarvoor een nieuwe *tactical directive* had opgesteld die erop gericht was burgerslachtoffers zo veel mogelijk te voorkomen. Hierin waren ook de regels met betrekking tot luchtsteun aangescherpt. Het incident leidde tot heftige debatten, vooral in de Duitse politiek. Ook verschenen er verschillende onderzoeksrapporten om een mogelijke schuldige aan te wijzen.⁹ In dit artikel gaat het echter over de rol van de techniek bij het nemen van een dergelijke beslissing, en niet over wie verantwoordelijk was.

In deze casus speelt het Rover (*Remotely operated video-enhanced receiver*)-device een belangrijke rol. Met behulp van het Rover-systeem worden door bemande of onbemande vliegtuigen beelden gemaakt die rechtstreeks worden verzonden naar de grond. Daar kijkt men mee op een scherm, zoals op een conventionele laptop, met daarop de live beelden. Hierdoor hebben de *Forward Air Controller* (FAC) en derden in het netwerk *real time* informatie beschikbaar over de situatie. In het geval van de Kunduz

Airstrike waren de Rover-beelden bij zowel de FAC als de PRT-commandant beschikbaar.

Naast de FAC en de PRT-commandant waren er twee Amerikaanse F-15 vliegers betrokken bij de luchtaanval. Toen ze ter plekke waren aangekomen, verzocht de FAC hen om twee bommen van 500 pond voor te bereiden. De vliegers wilden echter meer zekerheid alvorens over te gaan tot een luchtaanval en zochten voortdurend argumenten voor alternatieven. Zo verzochten ze bijvoorbeeld om een *show of force* uit te voeren, door laag over te vliegen om zo de mensen weg te jagen.¹⁰

De PRT-commandant ging hiermee niet akkoord en er ontstond een discussie, die 45 minuten duurde, over wat gedaan moest worden, en wie erbij betrokken zou moeten zijn.¹¹ De vliegers wilden namelijk ook hoger in rang zijnde commandanten erbij betrekken, uit het US Combined Air Operations Center in Qatar. Uiteindelijk wisten de FAC en de PRT-commandant de zorgen aan de kant van de piloten weg te nemen door naar de trucks te verwijzen als een directe bedreiging.

Eerste valkuil: de 'Predator-view' (tunnelvisie)

De eerste valkuil in genetwerkt optreden is het ontstaan van een Predator-view. Deze term is onder meer beschreven door Steve Call in *Danger Close* (2007) en heeft een tweetal aspecten.¹² Ten eerste, dat waarnemers zo worden gevangen door wat ze op het scherm zien dat ze het zicht verliezen op wat ergens anders gebeurt. Ten tweede is er een sterke neiging om de blik door de cameraleens op enig moment te verwarren met het grotere plaatje. De realtime beelden laten immers maar een specifiek deel van een gebied zien. Maar deze beeldvullende

7 De videobeelden zijn online vrij gegeven door Bild: <http://www.bild.de>.

8 'US general sees strike aftermath', *BBC News*, 5 september 2009.

9 *NRC Handelsblad*, 20 augustus 2010.

10 'Kunduz Bombing Taught Germany Nothing, War Crimes Expert Says', *Deutsche Welle*, 4 september 2010.

11 Goetz, J. et al., 'NATO's Secret Findings – Kunduz Affair Report Puts German Defense Minister Under Pressure', *Spiegel Online*, 19 januari 2010.

12 Call, S. 'Danger Close', *Tactical Air Controllers in Afghanistan and Iraq* (College Station: Texas A&M University 2007). Het verwijst naar de verslavende kwaliteit van de beelden die gestuurd worden door de meest gebruikte UAV in Afghanistan, de Predator.

opnames suggereren dat er niets anders aan het gebeuren is.

Deze combinatie noemt men de ‘Predator-view’. Dit lijkt ook gebeurd te zijn in het geval van de commandant van het PRT in Kunduz. Rear Admiral Gregory J. Smith bijvoorbeeld, een senior-lid van het U.S. *assessment team* voor het Kunduz-incident, concludeert het volgende:

*When you’re sitting at a command center, it may look like you’re seeing nothing but insurgents, but the reality can be pretty complex.*¹³

Deze bewering heeft veel weg van het fenomeen Predator-view. Call beschrijft de gevolgen.

*When the two problems combine – when people in headquarters get sucked into the Predator’s tiny view of the unfolding action and insist they have a real lock on the battle and try to influence events based on that view – it can lead to some unfortunate, even unprofessional, confrontations as different observers argue over what needs to be done where and when.*¹⁴

De gevolgen hebben dus te maken met de beslissingen die worden genomen op basis van de beperkte beelden. Hier zien we duidelijk de interactie tussen mens en techniek. De bijbehorende valkuil van de Predator-view heeft veel te maken met kennis en ervaring. De FAC in dit voorbeeld had een intensieve en doorlopende training gehad in het interpreteren van kaarten, luchtfoto’s en het gebruik van het Rover-systeem. Hij had tussen de veertig en vijftig luchtaanvallen geleid sinds maart 2009.¹⁵

Vanwege training en die ervaring was hij de zogeheten ‘gekwalificeerde waarnemer’ en, gekoppeld daaraan, ook de *release authority*.

Een commandant kan een luchtaanval aanvragen maar hij heeft geen autoriteit wat betreft waar, wanneer en hoe een bom losgelaten dient te worden. Dat hoort niet bij de ‘spelregels’ van zijn functie. Ook de vlieger is bij *Close Air Support* (CAS) niet geautoriseerd om zonder toestemming van de FAC een doel uit te schakelen. Onafscheidelijk verbonden met de functie van FAC is het garanderen dat dit veilig gebeurt voor eigen troepen, burgers en de infrastructuur in de omgeving.

Het Rover-systeem is er om de FAC in dit proces te *ondersteunen* en de FAC is getraind om de beelden te interpreteren. De commandant daarentegen dient het overzicht te houden en de tactische richting te garanderen. Het lijkt er echter sterk op dat de PRT-commandant niet bezig was om dit overzicht te behouden, maar dat hij zich richtte op de details op het scherm. Zijn taak als commandant was om duidelijk zicht te houden op het grote plaatje van de operatie, en dit hield ook inachtneming van de algemene *Rules of Engagement* (ROE) die gelden voor de missie in Afghanistan in, evenals de *Standing Operation Procedures* (SOP), SOP 311 voor CAS in dit geval.¹⁶

Tweede valkuil: misinterpretatie

De tweede valkuil is de misinterpretatie van videobeelden. Voor en tijdens de luchtaanval zat de PRT-commandant blijkbaar naast de FAC die de luchtsteun begeleidde vanuit de TOC. De commandant had zodoende de mogelijkheid mee te kijken op de Rover-beelden. Dit zijn echter projecties van temperaturen binnen een bepaalde bandbreedte, te zien als korrelige, grijze videobeelden met onnauwkeurige zwarte vlekken.¹⁷

Het was goed mogelijk om de trucks in de rivierbedding en de mensen eromheen van de omgeving te onderscheiden. Maar het was onmogelijk om te zien of deze wel of geen wapens droegen. Bij het interpreteren van de Rover-beelden lijkt het erop dat de PRT-commandant alleen op basis van zijn eigen inzicht te werk ging, en vervolgens beslissingen nam zonder het perspectief van anderen in het netwerk te accepteren. De PRT-commandant wees

13 Chandrasekaran, R. ‘NATO probing deadly airstrike’, *Washington Post Foreign Service*, 5 september 2009.

14 Call, S. blz. 72.

15 Goetz, J. et al., ‘NATO’s Secret Findings – Kunduz Affair Report Puts German Defense Minister Under Pressure’, *Spiegel Online*, 19 januari 2010.

16 ‘German Airstrike has changed everything’, *Spiegel Online*, 14 september 2009.

17 De videobeelden zijn online vrij gegeven door Bild: <http://www.bild.de>.

¹⁷ ‘NATO probing deadly airstrike’. *Washington Post Foreign Service*, 5 september 2009.

namelijk de suggesties van de F-15 vliegers af om ISAF Headquarters in Kabul en US Combined Air Operations Center in Qatar erbij te betrekken.¹⁸

Zijn besluit laat zien dat hij de personen op het scherm als insurgents interpreteerde, gedeeltelijk vanwege de eerdere genoemde informatie van de Afghaanse informant.¹⁹ Op grond van deze informatie verwachtte hij een aanslag. De PRT-commandant kon niet vanaf het scherm opmaken of enkele van deze personen wellicht dorpsbewoners waren die voor gratis brandstof gekomen waren.²⁰

Deze misinterpretatie van videobeelden is een voorbeeld van de tweede potentiële valkuil van genetwerkt optreden. ICT en netwerktechnologieën kunnen het verschil in beschikbare informatie tussen verschillende partners overbruggen. Maar wat blijft is het verschil in kennis over specifieke ‘spelregels’ die bepalen hoe verantwoord om te gaan met de informatie in het netwerk. Dit kan ervoor zorgen dat een commandant zaken in handen neemt en autoriteit veronderstelt, zonder dat hij die ook daadwerkelijk heeft.

Een vergelijkbaar voorbeeld is het Apache-incident in Irak in 2007, geciteerd aan het begin van dit artikel, waarbij Amerikaanse vliegers videobeelden misinterpreteerden. De bemanning was ervan overtuigd dat het groepje mannen dat ze volgden op hun scherm wapens en een granaatwerper droeg. In werkelijkheid was het een team van verslaggevers die camera's bij zich hadden en zojuist bij een incident in de buurt waren geweest. Twee verslaggevers kwamen om, omdat de camera's voor wapens werden aangezien door de bemanning en de militairen op de grond.²¹

De manier waarop informatie wordt geïnterpreteerd, hangt dus samen met de specifieke expertise, de situatie waarin men zich bevindt, en tevens met de manier waarop de informatie wordt gerepresenteerd.

Derde valkuil: frustreren van communicatie

De derde valkuil heeft te maken met de communicatie tussen de verschillende partners

FOTO: AVDD, S. HILCKMANN



Het verkeerd interpreteren van beelden is één van de valkuilen van genetwerkt optreden

in het netwerk. Het valt te verwachten dat er meer spanningen zullen optreden in missies zoals in Afghanistan vanwege conflicterende regelgeving van de samenwerkende bondgenoten. Ook lopen de belangen van de hoofdkwartieren van de bondgenootschappen soms uiteen.

Deze spanningen zijn vooral te merken op de lagere niveaus, waar de militairen direct moesten handelen en situaties moesten oplossen.

It used to be, the ground commander requested a bomb, and a bomb he got. Now, the ground commander requests a bomb, and the joint terminal attack controller, the aircrew, and the ground commander talk about it.²²

Discussies worden onder meer versterkt vanwege het multinationale karakter van genetwerkt optreden, waarbij de ROE's kunnen verschillen. Het doel, de richting, is duidelijk: namelijk het zoeken naar een betere benade-

18 Goetz, J. et al., 'NATO's Secret Findings – Kunduz Affair Report Puts German Defense Minister Under Pressure', *Spiegel Online*, 19 januari 2010.

19 Chandrasekaran, R. 'Sole Informant Guided Decision on Afghan Strike', *Washington Post Foreign Service*, 6 september 2009.

20 Dit bericht in de media wordt tegengesproken in een uitgelekt rapport. Hierin beweren districtmanagers dat de media met dit verhaal van gratis brandstof aan de haal gegaan zijn. Het rapport is gelekt via wikileaks.org.

21 *NRC Next*, 7 april 2010.

22 Wood, D. 'Holding fire over Afghanistan – Airman adapts to the McCrystal directive', *Air Force Magazine* January 2010, 30.

ring dan het afwerpen van een bom. Maar soms compliceert deze discussie de situatie alleen maar, zoals we zien in de Kunduz Airstrike. En dan zijn we bij de valkuil beland over het frustreren van vitale communicatie tijdens een operatie: er was een 45 minuten durende touwtrekkerij tussen de Duitse commandant, de FAC en de Amerikaanse vliegers om duidelijkheid te krijgen over wat er het beste gedaan kon worden.²³

De vraag is en blijft hoe dergelijke valkuilen kunnen ontstaan. Zonder te pretenderen dat ik hier een pasklaar antwoord op heb, wil ik een poging doen om de diepere dimensie van genetwerkt optreden naar boven te halen, omdat deze wellicht ten grondslag ligt aan de valkuilen. Hiervoor gebruik ik twee invalshoeken. Allereerst is dit het inzicht uit de techniekfilosofie dat techniek niet neutraal is. De tweede invalshoek gaat uit van het 'praktijkbegrip', waarover later meer.

Techniek is niet neutraal

Vaak wordt ICT en netwerktechnologie opgevat als neutraal, in de zin dat er alleen informatie-uitwisseling wordt gefaciliteerd, en meer niet. Dat techniek echter verre van neutraal is en gedrag en handelingen beïnvloedt en deze tevens *co-constitueert*, is aangetoond door een aantal techniekfilosofen.²⁴

Peter Paul Verbeek bijvoorbeeld, heeft hiervoor de term 'techniek-mediatis' gebruikt. Techniek staat tussen de waarnemer en de werkelijkheid in, kortom, het medieert (bemiddelt) tussen waarnemer en de werkelijkheid. Verbeek heeft dit aan de hand van de echo-grafie nader uitgelegd. Juist omdat er een technisch gemedieerd beeld beschikbaar is van de foetus ontstaat er een nieuwe dimensie aan de

medische praktijk. De echo als technologie is niet neutraal, maar stelt de gebruikers zelfs voor nieuwe dilemma's. De vraag ontstaat nu bijvoorbeeld of het ongeboren kind mag worden geboren of dat de zwangerschap vroegtijdig moet worden afgebroken omdat er medische afwijkingen te zien zijn.²⁵

Beslissingen die vervolgens worden genomen, zijn dus gebaseerd op de interpretatie van deze technisch gemedieerde beelden. Het technisch gemedieerde beeld beïnvloedt met andere woorden beslissingsgedrag van medici en betrokken ouders. Ditzelfde is het geval bij de Rover. Hoe verfijnd de grafische beelden ook zijn, ze suggereren dat je naar gebeurtenissen op de grond kijkt, terwijl het in werkelijkheid om een technisch gemedieerd beeld van deze gebeurtenissen gaat.

Deze technologie zorgt voor een gemedieerd beeld van de werkelijkheid doordat het real-time video- of warmtebeelden van een bemand of onbemand vliegtuig naar een laptop stuurt. De stipjes op het scherm zijn niet de werkelijkheid waar je naar kijkt, maar interpretaties van de werkelijkheid, in dit geval warmtebeelden. De Rover-beelden kunnen helpen om informatie en inzicht te krijgen waar dat voorheen niet beschikbaar was, zoals bij de echo.

Echter, de manier waarop men met deze beelden omgaat, wordt beïnvloed door meerdere factoren. Eén ervan is de keuzes die de ontwerpers van de technische interfaces hebben gemaakt met betrekking tot onderliggende scripts, kleuren, iconen, posities van knoppen, et cetera, die allemaal invloed hebben op wat de gebruiker vanuit zijn perspectief belangrijk vindt: 'Als er ergens een rood lampje gaat knipperen, moet het wel heel belangrijk zijn'. Het verandert ook gedrag van mensen. In het geval van het Kunduz-incident beïnvloedde het Rover-beeld de waarneming die de commandant had van de werkelijkheid en veranderde het mogelijk zijn 'beslisgedrag'. Vanuit dit inzicht dat techniek een mediërende werking heeft en niet neutraal is, kunnen de valkuilen van de Predator-view en misinterpretatie ook beter begrepen worden.

23 Goetz, J. et al., 'NATO's Secret Findings – Kunduz Affair Report Puts German Defense Minister Under Pressure', *Spiegel Online*, 19 januari 2010.

24 Zie bijvoorbeeld Don Ihde 'Bodies in Technology', *Electronic Mediations*, vol. 5 (Minneapolis: University of Minneapolis Press, 2002). Verbeek, P.P., en A. F. L. Slob. *User behavior and technology development: shaping sustainable relations between consumers and technologies* (Dordrecht: Springer Verlag, 2006).

25 Verbeek, P. P. 'Obstetric Ultrasound and the Technological Mediation of Morality: A Post-phenomenological Analysis', *Human Studies* 31 (1) (2008) blz.11-26.

Het 'praktijkbegrip'

Meerdere filosofen hebben met het (normatieve) praktijkbegrip proberen aan te geven dat er een relatie is tussen wat goed of juist handelen is en de context waarin die handelingen plaatsvinden.²⁶ Bij het praktijkbegrip gaat het er onder meer om dat handelingen plaatsvinden in een specifieke context, waarbij specifieke normen bestaan, in de zin van spelregels voor die praktijk.²⁷

De praktijk wordt zelfs voor een deel gedefinieerd door die spelregels. Denk bijvoorbeeld aan de regels van het voetbalspel of het schaakspel. Deze regels begrenzen het spel niet alleen, ze maken het spel in eerste instantie mogelijk. Maar een ander voorbeeld is de defensie-doctrine, die voor een deel militair handelen bepaalt. Of de ROE die een militair in staat stellen militaire handelingen te verrichten. Overigens kunnen deze regels natuurlijk ook veranderen gedurende een missie.

Structuur en richting

Het is mogelijk om bij dit praktijkbegrip onderscheid te maken tussen structuur en richting.²⁸ De structuur van een praktijk bestaat uit de regels, procedures, normen, et cetera, waarin de handelingen en de competenties binnen de praktijk gegrond zijn. Het begrip 'regels' in dit opzicht moet worden opgevat in de zin van 'spelregels' of standaarden die de praktijk constitueren.²⁹

Denk weer aan het voetbalspel, waarbij bijvoorbeeld de regel dat de bal niet met de handen gespeeld mag worden mede het voetbalspel bepaalt. Deze regel maakt het voetbalspel mogelijk en bepaalt dat het geen rugby is. De structuur-kant van een praktijk is vaak terug te vinden omdat deze gedocumenteerd is, bijvoorbeeld in handboeken, gedragscodes en richtlijnen.

Ook in het voorbeeld van de Kunduz Airstrike speelden verschillende regels een rol. Bijvoorbeeld de regels voor commandovoering in de hiërarchische structuur tussen de commandant en de vlieger, er was een directief document van generaal McChrystal, Rules of Engagement

die gelden in een operatie, regels om een lucht-aanval aan te vragen in specifieke situaties, normen voor communicatie tussen de informant en het commandocentrum, procedures om een bom af te werpen, et cetera. Deze regels hebben alleen zin in de militaire context.

Richting verwijst naar de onderliggende basis-overtuigingen waardoor mensen gedreven worden in het uitvoeren van hun taak in verschillende praktijken. Het gaat over iemands diepste

Techniek staat tussen de waarnemer
en de werkelijkheid in
en leidt altijd tot interpretaties

overtuiging aangaande de handelingen die hij uitvoert, ook wel de ethos van het beroep. Richting hangt samen met iemands culturele achtergrond en wereldbeeld. Het beïnvloedt de manier waarop de regels functioneren in een praktijk en tevens de manier waarop de regels worden geïnterpreteerd in specifieke situaties.³⁰ De militairen die bij het Kunduz-incident waren betrokken, hadden een zekere overtuiging over wat hun werk in de diepste zin van het woord inhield: ISAF-commandant McChrystal wilde vooral de veiligheid van Afghaanse burgers, terwijl het voor de Duitse commandant essentieel was om zijn eigen mensen te beschermen tegen insurgents.

26 De bekendste is Alisdair MacIntyre.

27 Jochemsen, H., Hoogland, J, en G. Glas. *Verantwoord medisch handelen. Proeve van een christelijke medische ethiek*: Amsterdam: Buijten & Schipperheijn (1997).

28 Dit onderscheid wordt gemaakt door Jochemsen, Hoogland en Glas. Zie de vorige noot.

29 De analogie met het schaakspel kan dit duidelijk maken: de 'spelregels' maken het spel mogelijk, ze constitueren het spel. Iemand kan de spelregels uit zijn hoofd leren om te kunnen leren spelen, maar 'weten dat' is niet genoeg om een uitstekende schaker te worden. Men moet actief betrokken worden in het schaken, om te weten hoe regels het best toegepast kunnen worden in een specifieke situatie. Zo beweren Hoogland en Jochemsen dat '[knowing how] is an intuitive awareness of rules, consisting in the ability to act according to a rule and to evaluate the correctness of its application'. Hoogland, J., en H. Jochemsen, 'Professional autonomy and the normative structure of medical practice'. *Theoretical Medicine and Bioethics* 21 (5) (2000) 457-475.

30 Hoogland, J., en H. Jochemsen. 'Professional autonomy and the normative structure of medical practice'. *Theoretical Medicine and Bioethics* 21 (5) (2000) 466.

In het geval van het schaakspel refereert richting aan de strategie die iemand gebruikt tijdens het schaken. Hier zit een normatief element in, we kunnen namelijk spreken van een goede en een slechte strategie. De spelregels determineren niet hoe het spel verloopt, maar hoe het spel correct gespeeld wordt.

Techniek verbindt praktijken

Ook technologie heeft binnen deze praktijk een rol. Sterker nog, de rol van de techniek kan niet worden begrepen zonder deze te zien in het licht van een specifieke sociale context waarbinnen de handelingen plaatsvinden. Wat levert dit praktijkbegrip ons nu op in de context van genetwerkt optreden? Alvorens deze vraag te beantwoorden een observatie. Het valt namelijk op dat in populaire retoriek over genetwerkt optreden wordt gesproken over de actoren in het netwerk als *nodes* (knoopen, knooppunten). Deze terminologie onthult een mechanistisch beeld over hoe militairen te werk gaan in genetwerkte operaties.

een taakuitvoerder (bijvoorbeeld iemand die op een knop moet drukken) die gestuurd wordt door regels, en die een doelgerichte actor is. Een militair is tevens iemand met een overtuiging over hoe hij zijn werk op een goede manier doet. Dit heeft ook te maken met de 'spelregels' van de verschillende praktijken. Een vlieger die zijn werk goed doet, doet dit op een andere manier goed dan de genist in het veld. In een netwerkomgeving kunnen de praktijken, elk met hun eigen 'spelregels', ongekend snel aan elkaar gekoppeld worden. Daardoor kunnen ze door elkaar gaan lopen, met alle gevolgen van dien.

Hiërarchie versus netwerk

Een kritische lezer zal opmerken dat het altijd al zo was dat in de militaire praktijk veel samenwerking plaatsvond met andere praktijken. Dat is zeker waar. Maar de verscheidenheid aan praktijken binnen de overkoepelende militaire praktijk was voorheen traditioneel verbonden door hiërarchische structuren en communicatiemiddelen. De 'traditionele' communicatiemiddelen, zoals radio's, dienden en bevestigden juist de hiërarchische manier van werken: ze maakten verticale informatie-uitwisseling mogelijk via de commandolijnen.

Wat anders is in genetwerkt optreden, is dat de verschillende praktijken verbonden zijn door netwerktechnologieën. Deze 'neutraal' veronderstelde technologieën kunnen een botsing veroorzaken tussen de verschillende normen, regels en principes – wat ik 'structuur' noem – die gelden voor de verschillende praktijken. Het is ineens niet (of minder) duidelijk welke regel wanneer voorrang krijgt of welke rol bij wie hoort.

Gezien de hiërarchische aard van de militaire praktijk was dit probleem nooit zo dominant: in het geval van botsende regels was de hiërarchie bepalend. Met de introductie van netwerktechnologieën is het aantal interacties toegenomen. Tevens zijn de interacties multi-dimensionaal geworden. Het resultaat is dat de kans dat regels en richtlijnen botsen, ook toeneemt.

Door netwerktechnologie neemt het aantal interacties toe, waardoor regels en richtlijnen vaker kunnen botsen

Ontwikkelaars en gebruikers van deze technologieën neigen ertoe om deze technologieën als neutraal te beschouwen. Het koppelen van de 'knooppunten' door middel van die technologieën wordt vervolgens ook als een neutrale bezigheid beschouwd.

In de kwestie Kunduz echter, hebben we kunnen zien dat op het moment dat techniek geïntroduceerd wordt, men niet alleen maar 'knooppunten' in het netwerk verbindt. Men verbindt verschillende praktijken die voorheen min of meer los van elkaar werkten. De introductie van het Rover-systeem, bedoeld om de FAC te *ondersteunen*, verbond ook de vlieger en de PRT-commandant. Hierdoor ontstond een vermenging van de structuur en de richting van de afzonderlijke praktijken. Deze vermenging kan enkele valkuilen teweeg brengen, die ik aan het begin van dit artikel genoemd heb. Vooral de misinterpretaties en de procedurefouten die daaruit volgden, kunnen worden beschouwd als een direct gevolg van het vermengen van praktijken.

Het praktijkbegrip stelt ons dus in staat om een militair niet alleen te zien als 'knooppunt',



FOTO: AVDD, F. VAN BIEMEN

De Forward Air Controller kan bij genetwerkt optreden afgaan op real time informatie

Het kan er ook toe leiden dat de richtingen van de verschillende praktijken botsen, vooral als men er zich niet van bewust is dat de eigen praktijk zich gemakkelijk vermengt met een andere praktijk. In het geval van Kunduz botsen de *richting* van de vliegers en de PRT-commandant: de vliegers wilden dat de luchtaanval zo veilig mogelijk zou gebeuren voor infrastructuur en burgers, terwijl de PRT-commandant een diepe overtuiging had, namelijk dat hij zijn eigen mensen moest beschermen tegen een aanval van insurgents.

Concluderend kan er dus worden gesteld dat neutraal veronderstelde technologieën praktijken hebben verbonden die voorheen niet verbonden waren. En, als ze wel verbonden waren, was dat tenminste duidelijk: de ene commandant communiceerde met een andere commandant.

Als we ons richten op het individuele niveau van de verschillende praktijken waar mensen beslissen en handelen, zouden we kunnen

stellen dat in het geval van de luchtaanval in Kunduz de netwerktechnologieën in feite deels de tragedie veroorzaakten. Er werd verondersteld dat het duidelijk was welke regel er wanneer moet prevaleren, maar in werkelijkheid bleek dit niet het geval te zijn.³¹

Conclusie

Eén van de aannames in genetwerkte operaties is dat communicatie en beslisgedrag beter zal verlopen. Dit hoeft echter niet altijd het geval te zijn. Soms kan zelfs het omgekeerde gebeuren, zoals ik heb geïllustreerd met de Kunduz Airstrike. Met een dynamische communicatie lijkt het erop dat er geen duidelijk beeld meer is over wie de expert is op welk gebied en wie welke beslissingsbevoegdheid heeft. Militairen die in een netwerk omgeving werken, kunnen daarom te maken krijgen met een aantal valkuilen. Dit is ten eerste het gevaar om een tunnelvisie te ontwikkelen, ten tweede om de beelden op een scherm te misinterpreteren en ten derde het frustreren van communicatie en informatie-uitwisseling tijdens kritieke momenten in militaire operaties.

Om de dieperliggende oorzaak van deze valkuilen van genetwerkt optreden te verhelderen heb ik aangetoond dat techniek niet neutraal is. De visuele informatie die wordt gerepresenteerd, geeft een gemedieerd beeld van de werkelijkheid. Ook heb ik het 'praktijkbegrip' geïntroduceerd om aan te tonen dat er spanningen kunnen ontstaan tijdens genetwerkt optreden. Deze spanningen ontstaan door het vermengen van de structuur en richting van de verschillende praktijken in een netwerk. In het geval van de Kunduz Airstrike liepen de 'spelregels' van de FAC, de vliegers en de PRT-commandant door elkaar.

Dergelijke vermengingen kunnen niet zonder meer worden ontweken. Ze vragen om een training in vaardigheden over hoe met botsingen om te gaan. Men kan zich bijvoorbeeld de vraag stellen of het tot zijn praktijk behoort om de

31 Goetz, M.G.J. 2009. 'Deadly Bombing in Kunduz. German Army Withheld Information from US Pilots'. *Spiegel Online*, 2 januari 2010.

visuele informatie te interpreteren als technische, tactische, of strategische informatie. In het geval van de Rover-beelden leek het erop dat de commandant de visuele informatie, bedoeld om op technisch niveau de FAC van dienst te zijn, gebruikte om tot een beslissing te komen.

Zolang de omstandigheden voorspelbaar zijn blijven de onderliggende spanningen onzichtbaar. Visionairs op het gebied van genetwerkt optreden dreigen de sociale context waarin genetwerkt wordt opgetreden te vergeten, namelijk die van de militaire praktijk. Het is inherent aan deze praktijk dat dingen niet altijd voorspelbaar zijn. Pas wanneer stressvolle en onduidelijke situaties ontstaan (zoals de kaping van een brandstoftruck) komt aan het licht dat technologieën niet neutraal zijn en dat ze een 'ideologische' en gedragssturende functie hebben.

Aanbeveling

Om dergelijke incidenten te vermijden is het noodzakelijk dat militairen zich bewust worden dat de technologie niet neutraal is, maar dat ze onopgemerkt praktijken kan vermengen. Het is van belang de structuur en richting van de eigen praktijk te onderkennen, met de daarbij behorende specifieke verantwoordelijkheden en 'spelregels'. Dit betekent niet dat iedereen op de hoogte moet zijn van elkaars interne structuur. Maar het kan wel helpen om die voor de eigen praktijk te duiden, om goed te kunnen onderscheiden wat de speelruimte is waarbinnen de eigen capaciteiten kunnen worden ingezet, of waar een ander misschien beter een rol kan vervullen.

Het kan interessant zijn eens nader te bekijken wat de aard van de relatie tussen de praktijken is om erachter te komen of er een goede samenwerking mogelijk is. Bijvoorbeeld in het geval van de FAC en de vlieger: daar blijkt prima een samenwerking te kunnen bestaan.

Het is ook goed zich te realiseren dat deze spanningen dus niet altijd zijn op te lossen, omdat ze simpelweg op een dieper niveau lig-

gen, binnen in de praktijk. In een enkel geval zou het zelfs kunnen betekenen dat een samenwerking beter niet tot stand kan komen. Als de richtingen botsen of de structuurverschillen onverenigbaar zijn (dus de regels, procedures, mandaten, et cetera, staan haaks op elkaar) is het soms beter om naast elkaar in plaats van met elkaar te werken. ■

Literatuur

- Alberts, D.S., Garstka, J. en F.P. Stein, *Network centric warfare: Developing and leveraging information superiority*. Dept. of Defense. Center for Advanced Concepts and Technology, Washington DC: 1999.
- Baron, W., Duchaine, P.A.L. 'De luchtaanval in Kunduz. Targeting en oorlogsrecht'. *Militaire Spectator* 179 (2010) (10) blz. 493-506
- Call, S. *Danger Close, Tactical Air Controllers in Afghanistan and Iraq*, Texas A&M University, College Station: 2007.
- Ihde, D., 'Bodies in Technology'. *Electronic Mediations*, vol. 5, University of Minneapolis Press, Minneapolis, 2002.
- MacIntyre, A. *After virtue: A study in moral theory*. Duckworth, London, 1981.
- Osinga, F. 'Netwerkend de oorlog in?' *Militaire Spectator* 172 (2003) (9) blz. 433-445.
- Osinga, F. 'Netwerkend de oorlog in?' *Militaire Spectator* 173 (2004) (1) blz. 5-24.
- Verbeek, P.P., Slob, A.F.L. *User behavior and technology development: shaping sustainable relations between consumers and technologies* Springer Verlag, Dordrecht, 2006.
- Verbeek, P.P. 'Obstetric Ultrasound and the Technological Mediation of Morality: A Postphenomenological Analysis'. *Human Studies* 31(2008) (1) 11-26.
- Wood, D. 'Holding fire over Afghanistan – Airman adapt to the McChrystal directive'. *Air Force Magazine*, January (2010), 28-32.

Leiderschapsontwikkeling

De basis: zelfleiderschap en eigenaarschap

Defensie definieert leiderschap als bewust sturing geven aan het gedrag van anderen. Daarbij wordt vaak vergeten dat je dan eerst bewust sturing moet kunnen geven aan je eigen gedrag. Dit wordt zelfleiderschap genoemd. Een voorwaarde daarbij is dat je weet welke drijfveren jou aanzetten tot dat gedrag. Dit artikel betoogt dat niet leiderschap maar zelfleiderschap de sleutel is voor effectiviteit en succes. Louter aandragen en onderwijzen van theorieën en kernwaarden is onvoldoende. Maar hoe kun je zelfleiderschap bewerkstelligen? En wat is de rol van zelfkennis daarbij? Dit artikel gaat over de manier waarop u die vragen voor uzelf kunt beantwoorden.

Drs. M.J. van Gils*

Sinds het verschijnen van de *Visie Leidinggeven*¹ lijkt leiderschap binnen de krijgsmacht in een nieuw licht te staan. Dit blijkt niet zozeer uit de tekst van het document zelf, maar eerder uit een aantal nieuwe trends op het gebied van leiderschapsontwikkeling die daarna zijn ontstaan. Daaronder vallen: de toenemende aandacht voor sociale aspecten van leiderschap, de introductie van de collega-coaching als ontwikkelinstrument in 2009, de verdere ontwikkeling van competentiegericht onderwijs binnen Defensie, de nadruk op competentieontwikkeling bij leidinggevend en het toenemende belang van begeleiding en coaching als onderdeel van leidinggeven.

Oud en nieuw

In een aantal gevallen betreft het oude wijn in nieuwe zakken. De sociale aspecten van leidinggeven komen bijvoorbeeld al sinds jaar en dag als onderwijsthema's aan de orde in de loopbaanopleidingen voor onderofficieren, maar werden voorheen niet expliciet benoemd.

Collega-coaching als ontwikkelinstrument is aan de andere kant nieuw en zal de komende jaren een vaste plek krijgen in de defensieorganisatie.

Achtergrond

Diverse krijgsmachtdelen hebben de genoemde ontwikkelingen op verschillende manieren vertaald. Binnen het CLAS hebben de ontwikkelingen bijvoorbeeld gestalte gekregen in een doorlopende leerlijn leidinggeven (DLL). Uitgangspunt hierbij is dat de loopbaan van de leidinggevende in het teken staat van een 'loopbaan lang ontwikkelen'.

In die zin kan de loopbaan worden beschouwd als een langdurige en continue leiderschapsontwikkeling. Binnen die ontwikkeling kunnen de loopbaanopleidingen worden gezien als leermodules of 'terugkomperiodes', die qua inhoud en timing zoveel mogelijk aansluiten bij de ontwikkelbehoefte van de leidinggevende.

De tussenliggende periodes van functievervulling staan eveneens in het teken van de ontwikkeling van de leidinggevende. Die ontwikkeling betreft vooral competentieontwikkeling door

* De auteur werkt als projectmanager en coach bij het Kenniscentrum Leidinggeven & Ethiek van het CLAS.

1 *Visie Leidinggeven Defensie*, Werkgroep STAAL, november 2007.

werkervaring en het *on-the-job* trainen van de kennis en vaardigheden die in de loopbaanopleiding zijn verkregen.

Wat ontbreekt in de Visie en in de genoemde ontwikkelingen zijn twee belangrijke thema's rondom ontwikkeling, namelijk: zelfleiderschap en eigenaarschap. In mijn ogen is dit vreemd, temeer omdat beide thema's volgens mij de basis vormen voor leiderschapsontwikkeling. Dit artikel gaat in op wat volgens mij leiderschapsontwikkeling eigenlijk betekent en wat daarbij het belang is van zelfleiderschap en eigenaarschap.

Doel artikel

Het doel van dit artikel is drieledig. In de eerste plaats wil ik onderbouwen waarom zelfleiderschap en eigenaarschap zo belangrijk zijn voor leiderschapsontwikkeling. Ten tweede geef ik aan waar mogelijkheden liggen om zelfleiderschap en eigenaarschap (meer) in te bedden in de organisatie en ten slotte wil ik u als lezer prikkelen om over uzelf na te denken.

Deze doelstellingen hangen in sterke mate samen en komen om die reden in dit artikel op verschillende plaatsen en in verschillende combinaties aan bod. Het artikel begint met een bespreking van de huidige *Visie Leidinggeven Defensie* en de betekenis ervan voor leiderschapsontwikkeling. Daarna ga ik achtereenvolgens in op de betekenis van zelfleiderschap en eigenaarschap, en waarom beide zo belangrijk zijn voor leiderschapsontwikkeling.

Vervolgens leg ik uit op welke manier zelfleiderschap te ontwikkelen is, namelijk met zelfonderzoek. Daarbij komt zelfleiderschap en eigenaarschap binnen het huidige competentiegerichte onderwijs van Defensie eveneens aan de orde. Ten slotte stip ik enkele mogelijkheden aan om zelfleiderschap en eigenaarschap binnen Defensie te bevorderen.

De Visie Leidinggeven

De Visie Leidinggeven spreekt van leidinggeven als het bewust richting geven aan het gedrag van anderen. Ze noemt daarbij een aantal rich-

tinggevende kernwaarden, waarvan wat mij betreft de meest in het oog springende 'authentic' is. Volgens de visie betekent authenticiteit dat ieder mens uniek is en dat aan ieder, om die reden, ruimte wordt gegeven voor een eigen stijl van leidinggeven. Onder dezelfde noemer wordt gesteld dat het, om als leidinggevende geaccepteerd te worden, van groot belang is voor een leidinggevende om zichzelf te zijn.

De Visie schetst een beeld van het gewenste leiderschapsgedrag, ondersteund door twee theoretische pijlers en een handvol kernwaarden. Wie daarbij de ander is, wiens gedrag gestuurd moet worden, is ogenschijnlijk niet van belang, laat staan welke verantwoordelijkheid hij heeft in de relatie tot de leidinggevende. In de definitie wordt 'de ander' als een passief, zielloos en onverantwoordelijk wezen beschouwd, dat geen rol van betekenis speelt in de leiderschapsrelatie.

Een van de theoretische pijlers, situationeel leidinggeven, kent aan de ander wel een bepaald ontwikkelniveau toe. Dit toekennen wordt gedaan aan de hand van twee dimensies: 'competentie' en 'inzet'. Dit niveau wordt in de leiderschapsrelatie echter als een gegeven beschouwd. Nergens wordt de ander verantwoordelijk gehouden voor zijn deel van de leiderschapsrelatie. Sowieso wordt leiderschap niet beschouwd als een wederkerig iets, als een relatie.

Leiderschap wordt gezien als iets individueels, als een ontwikkelbare bekwaamheid, behorende bij een individu. De ander speelt daarbij geen andere rol dan die van iemand die op de juiste manier in beweging gezet dient te worden. Om die ander in beweging te zetten worden aan de leidinggevende een keur aan meer of minder theoretische handreikingen geboden. De belangrijkste daarvan zijn de Visie Leidinggeven Defensie (2007), met daarin de definitie van leidinggeven, een aantal kernwaarden en de twee theoretische modellen situationeel leidinggeven en inspirerend leidinggeven, de sociale aspecten van leidinggeven (SAVL) en de gedragscode.



De leidinggevende is te vergelijken met een ijsberg en het heeft geen zin daar blindelings allerlei zaken bovenop te stapelen

Veronderstellingen

De veronderstelling daarbij is dat als een leidinggevende zich naar 'de ander' gedraagt conform deze handreikingen hij effectief en (sociaal-) wenselijk leiding geeft. De leidinggevende wordt hierbij beschouwd als een (bijna) lege huls die gevuld dient te worden met allerlei instrumenten, waarden, theorieën en gedragingen.

Leiderschapsontwikkeling betekent in dit kader dat een leidinggevende deze handreikingen in zijn loopbaan in toenemende mate leert beheersen en daarmee steeds effectiever richting geeft aan het gedrag van de ander. De vraag die daarbij kan worden gesteld is in hoeverre leidinggeven op deze manier voor alle leidinggevers wenselijk en/of haalbaar is.

De twee theoretische pijlers waarop de Visie is gestoeld, namelijk situationeel leidinggeven en inspirerend leidinggeven, worden beide tot op gedragsniveau beschreven en, in meer of mindere mate, binnen de loopbaanopleidingen

onderwezen. De veronderstelling daarbij is dat wanneer de leidinggevende de verschillende leiderschapsstijlen (gedragingen) op het juiste moment kan laten zien, hij effectief leiding geeft. Alsof goed leiderschap een kwestie is van het op het juiste moment ten toon spreiden van bepaald aangeleerd gedrag.

De Visie stelt daarnaast dat het belangrijk is om een omgeving en een cultuur te scheppen die goed leidinggeven mogelijk maken. Ze stelt dat het taak van de organisatieleden is elkaar daarin te ondersteunen. Hiermee geeft de Visie uitdrukking aan de verantwoordelijkheid van de organisatie als geheel voor de wijze waarop leiding wordt gegeven. Met andere woorden: als de organisatie niet zorgt voor de juiste cultuur is goed leidinggeven niet (of minder) mogelijk.

Authenticiteit versus aangeleerd gedrag

Wat volgens mij onvoldoende aan bod komt in de Visie is dat leiderschap betekent dat een leidinggevende in relatie staat met degene die

leiding ontvangt, en daarbij vooral te maken heeft met hoe hij zelf in elkaar zit, hoe hij denkt, voelt en reageert in die relatie.

De leidinggevende kan in dat kader worden vergeleken met een ijsberg. De metafoor van de ijsberg is afkomstig van McClelland.² McClelland vergeleek gedrag en de wijze waarop dat tot stand komt met een ijsberg. Boven de waterlijn zie je het gedrag, kennis en vaardigheden en attitudes.

De leidinggevende wordt beschouwd als een (bijna) lege huls die gevuld dient te worden met allerlei instrumenten, waarden, theorieën en gedragingen

Onder de waterlijn zit een groot en belangrijk gedeelte dat verborgen blijft, zoals zelfbeeld, normen en waarden, eigenschappen en/of overtuigingen en drijfveren. Deze laatste aspecten zijn in sterke mate bepalend voor wat mensen doen. De kerngedachte is dat hoe dieper men in de ijsberg komt, des te groter de invloed is op het gedrag en des te moeilijker het te veranderen is. De metafoor van de ijsberg komt nog vaker aan bod in dit artikel. Datgene onder de waterlijn duid ik verder aan met 'conditionering'.

Als het om de leidinggevende zelf gaat is het volgens mij niet zinvol om bovenop die conditionering blindelings allerlei zaken te stapelen die de organisatie van belang acht. Enerzijds is het bijna onmogelijk om al die handreikingen samen te brengen in een eenduidige stijl van leidinggeven. Alleen al door de hoeveelheid denkwijzen en gedragseisen en het feit dat ze betrekking hebben op verschillende niveaus (gedrag, normen en waarden, drijfveren) is het lastig om ze met elkaar in overeenstemming te brengen.

Daarnaast bestaat er een risico dat de leidinggevende door de opstapeling van de uit de handreikingen voortkomende opvatting van (sociaal-)gewenst gedrag de verbinding met zichzelf, met wat er onder de waterlijn zit, kwijtraakt. Dit lijkt op wat in de psychologie (systeemtheorie) 'paradoxe communicatie' wordt genoemd. Dit houdt in dat een individu door een hoger geplaatste wordt opgezaald met een eis die twee (of meer) tegenstellingen in zich herbergt.

Een bekend voorbeeld uit de systeemtheorie is de eis 'Wees spontaan!'.³ De paradox ten aanzien van leiderschap zit hem erin dat we van de leider verwachten dat hij authentiek is, maar dat hij zich wel inspirerend gedraagt, zonder meer de gedragscode omarmt, in zijn gedrag en houding de sociale aspecten van leidinggeven en de kernwaarden incorporeert volgens het leiderschapsmodel Situationeel Leidinggeven (SL2).

Het aanleren van leiderschapsgedrag zoals dat binnen loopbaanopleidingen plaatsvindt, lijkt op gespannen voet te staan met authentiek leiderschap. Authenticiteit betekent namelijk dat het gedrag van iemand voortkomt uit wie hij werkelijk is. Authentiek leiderschap is een gevolg van een bewuste keuze, die voortkomt uit zelfkennis en kennis van de innerlijke drijfveren. Als men eenmaal inzicht heeft in die drijfveren, wordt bewust kiezen mogelijk.

Harnas

Het moge duidelijk zijn dat authentiek leiderschap niet van buitenaf opgelegd kan worden. Zodra dat gebeurt is er geen sprake meer van authenticiteit, maar van wat Assink 'het harnas' noemt.⁴ Hiermee bedoelt hij het geheel aan gedragingen, uitingen, meningen, et cetera waarmee iemand aan de eisen en verwachtingen van de buitenwereld probeert te voldoen en waardoor die persoon het contact met zichzelf (zijn drijfveren) kwijtraakt.

De Visie spreekt weliswaar van authenticiteit, verbinding en bezieling, maar alleen in relatie tot de buitenwereld (organisatie, degenen die leiding ontvangen). Waar het hier echter om

² McClelland, D.C., *The roots of consciousness*, London, Van Nostrand, 1964.

³ Brysbaert, M., *Psychologie*, Academia Press, 2002.

⁴ Assink, P., *Uit het harnas*, Business Contact, 2005.

gaat is authenticiteit vanuit zelfinzicht, in verbinding staan met je eigen kern, bezieling als resultaat van een innerlijke zoektocht naar wie je bent.

Dus, ondanks dat de visie zou moeten worden opgevat als een schets van de (brede) kaders waarbinnen de leidinggevende zelf gestalte kan geven aan individueel leiderschap, laat de Visie Leidinggeven weinig ruimte over voor wezenlijk andere vormen van leiderschap of voor werkelijke authenticiteit.

Zelfbewustzijn

Een visie op leiderschap zou bovenal een uitnodiging moeten zijn aan de leidinggevende op zoek te gaan naar zichzelf en, daaruit voortvloeiend, naar de leider in hem/haar. Bewust richting geven aan het eigen gedrag dus. Bewust handelen is immers alleen mogelijk wanneer een leidinggevende zich bewust is van zichzelf. Zelfbewustzijn betekent dat hij kennis heeft genomen van zijn conditionering, dat hij begrijpt waar zijn gedachten en gevoelens vandaan komen.

Uit zelfkennis komen de kernwaarden van iemand vanzelf naar boven. Kernwaarden zijn strikt persoonlijk en kunnen niet worden opgelegd of aangenomen. Kernwaarden zijn eigenschappen die tot het wezen of de kern van een persoon behoren. Het zijn niet in de eerste plaats gedragingen, maar eerder mogelijkheden waarop je kunt afstemmen.⁵ Ze komen voort uit dieper gelegen drijfveren en hebben te maken met wie iemand in zijn kern werkelijk is. Dit 'zelf kennen' wordt zelfleiderschap genoemd. Hierna ga ik dieper in op het begrip 'zelfleiderschap'.

Zelfleiderschap

Dit artikel verstaat onder zelfleiderschap: bewust richting geven aan het eigen gedrag. Zoals gezegd is hiervoor inzicht in de eigen conditionering onontbeerlijk. Dit is alleen mogelijk wanneer een leidinggevende zich bewust is van zichzelf. Zelfbewustzijn betekent dat men niet of minder handelt vanuit hun onbewuste conditionering, maar vanuit een volledige tegenwoordigheid van geest.

Conditionering

De opvattingen en drijfveren waaruit die conditionering bestaat zijn in de loop van het leven ontstaan op het moment dat ze functioneel waren. Die drijfveren zijn veelal terug te voeren op bepaalde universele drijfveren, zoals de behoefte aan erkenning en acceptatie door anderen, de angst voor afwijzing en – ultiem – de angst voor het niet-bestaan of niet-zijn. Bij veel mensen komt hun handelen (deels) voort uit die onbewuste en 'oude' drijfveren. Hiermee lopen ze per definitie achter de feiten aan. Want de werkelijkheid in het hier en nu is altijd nieuw en anders dan het verleden.

Een voorbeeld is de moeite die sommige mensen hebben met autoritaire personen. Die moeite kan leiden tot een ongemakkelijk gevoel in de omgang met zo'n autoritair persoon. Dit gevoel is in dit geval vaak terug te herleiden tot de angst voor een als autoritair ervaren persoon uit het verleden, bijvoorbeeld de vader of een schoolmeester. Deze angst kan in het hier en nu leiden tot verschillende vormen van gedrag, bijvoorbeeld vermijding (ontlopen), verzet of onderdanigheid. De persoon in kwestie is zich de oorsprong van zijn angst vaak niet bewust.

Hier en nu

Zolang mensen zich niet bewust zijn van hun conditionering is hun handelen niet afgestemd op de actualiteit, maar op het verleden. En, zoals de wijsgeer Jiddu Krishnamurti⁶ al schreef:

het verleden bestaat niet. Het enige dat bestaat is het huidige moment en dat is op elk moment nieuw.⁷

Het gaat er hier dus om dat je er door zelfontwikkeling achter komt wie je op dit moment, in het hier en nu, werkelijk bent. Assink duidt

-
- 5 Ofman, D., *Bezieling en kwaliteit in organisaties*, Kosmos Uitgevers, Utrecht/Antwerpen, 2006. Chopra, D. In: Leijh E.A. (2009).
- 6 Jiddu Krishnamurti is een van de bekendste filosofen en spiritueel leraren uit de vorige eeuw. Zijn filosofie komt erop neer dat een mens pas werkelijk vrij is als hij zich heeft bevrijd van zijn conditionering en daarmee van zijn overtuigingen, religieuze dogma's, et cetera.
- 7 Krishnamurti, J., *Het web van het denken*, Synthese Uitgeverij b.v., 2000.

dit aan met de toepasselijke term ‘zelfactualisatie’. Het gaat letterlijk om het ont-wikkelen van alle ‘wikkels’, alle opvattingen, overtuigingen en dieper gelegen drijfveren die zich in de loop der tijd hebben vastgezet in iemands onbewuste en die tot uitdrukking komen in het handelen.

Dit leren kennen van je drijfveren is wat Deepak Chopra bedoelt met in contact komen met wie je echt bent. Hij omschrijft dit als volgt:

dat je het masker af doet dat je draagt voor de buitenwereld, je naar je hart luistert en je gevoel volgt, waardoor je gelukkiger wordt (...).⁸

Handelen vanuit wie je echt bent betekent: authentiek handelen.

Zelfkennis vergroten

Als men dus bewust richting wil geven aan gedrag van anderen, dan zal men moeten beginnen met het leren kennen van de eigen drijfveren. Als men die namelijk niet kent, wordt het handelen als leider onbewust aangestuurd en sorteert men daarmee een willekeurig, mogelijk ongewenst effect.

Leiderschapsontwikkeling is dus voor een groot deel hetzelfde als het vergroten van zelfkennis. Met andere woorden, leiderschap begint met zelfleiderschap.

Eigenaarschap

Het startpunt van de zelfontwikkeling die tot zelfkennis leidt is eigenaarschap. Eigenaarschap is het nemen van verantwoordelijkheid voor het eigen ontwikkel- of leerproces. Daarnaast betekent eigenaarschap het besef dat alle gevoelens en gedachten hun oorzaak vinden in de persoon zelf. De buitenwereld kan de aanleiding zijn voor gevoelens en gedachten, maar nooit de oorzaak.

Eigenaarschap is tevens één van de fundamenten van het instrument ‘collega-coach’ zoals dat nu defensiebreed wordt geïmplementeerd. Het is een algemeen aanvaarde opvatting dat coaching alleen succesvol kan zijn als degene met de ontwikkelbehoefte (de gecoachte) de verantwoordelijkheid voor de huidige situatie en voor de wenselijke verandering bij zichzelf zoekt.^{9, 10}

Eigenaarschap geldt in brede zin voor de gehele loopbaan. Leidinggevendenden zijn in essentie zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling. Het feit dat het Defensie de ontwikkeling met loopbaanopleidingen op voor haar belangrijke onderdelen faciliteert, doet daar niets aan af.

Eigenaarschap betekent dat van iedere leidinggevende mag worden verwacht dat hij zich bewust is van zichzelf en zijn ontwikkelbehoefte. En dat hij zelf bewust de keuze maakt hier al

Eigenaarschap is het nemen van verantwoordelijkheid voor het eigen ontwikkel- of leerproces als leidinggevende

FOTO: F. BRUYS



8 D. Chopra in: Leijh, J.G.A. & de Schepper, M.A.E., Sociaal leiderschap of leiderschap met een sociaal gezicht in: *Kernvraag*, 138 (2009) (2) blz. 7.

9 Mennen, K., Protocol Collega-Coaching Defensie, CLAS KC LG&E, 2010.

10 Lingsma, M. & Scholten, M., *Coachen op competentieontwikkeling*, Nelissen, 2001.

dan niet op een bepaald moment gevolg aan te geven. Dit uiteraard onder de voorwaarde dat hij zich qua ontwikkeling al ten minste op het voor zijn functie vereiste niveau bevindt.

Het gaat daarbij niet zozeer over de inhoudelijke of vaktechnische ontwikkeling, maar om de ontwikkeling van een leidinggevende als mens en dus als leidinggevende. Eigenaarschap betekent voor een leidinggevende dus bijvoorbeeld dat hij zich bewust is van het feit dat hij er zelf voor kiest zich door de waan van de dag te laten leiden. Dat hij zich bewust is van de (emotionele) reacties die verschillende mensen bij hem oproepen, van de achtergrond van die reacties, van zijn aandeel in (on)wenselijke relatiepatronen, en hiernaar handelt.

Zelfleiderschap

Een manier om zelfleiderschap te bewerkstelligen is zelfonderzoek. Zelfonderzoek doen kan op talloze manieren. Alles draait om het uit-

gangspunt dat ieder mens de werkelijkheid op zijn eigen manier waarneemt. Alles wat door de zintuigen binnenkomt wordt door ieder mens op zijn eigen, unieke manier geïnterpreteerd en beleefd.

Dit betekent dat wat voor de één waar is, voor de ander onwaar kan zijn, of ten minste anders geïnterpreteerd en beleefd wordt. In die zin ziet geen mens de volledige werkelijkheid zoals die is. De beleving van iemand is strikt persoonlijk en nooit hetzelfde als de beleving van iemand anders, zelfs al betreft het dezelfde gebeurtenis.

Deze verschillen in waarnemen (perceptie) zijn de belangrijkste bron van informatie voor zelfonderzoek. Zij laten namelijk zien hoe een mens is geconditioneerd. Alle betekenissen die iemand geeft aan wat hij waarneemt komen voort uit de manier waarop hij innerlijk in elkaar zit of, met andere woorden, hoe iemands persoonlijkheid of ego is opgebouwd.

In die zin is de waargenomen werkelijkheid op te vatten als feedback, die zorgt voor innerlijke beweging bij de waarnemer. Deze beweging bestaat veelal uit (combinaties van) gedachten, gevoelens, sensaties en beelden waarvan men zich niet altijd bewust is. Het zelfonderzoek bestaat eruit je af te vragen waar die beweging vandaan komt, en welke opvattingen, normen en waarden, overtuigingen en drijfveren eraan ten grondslag liggen.

Wanneer iemand zich niet bewust is van het feit dat hij zelf de oorzaak en de bron is van zijn ervaring projecteert hij die op objecten in de buitenwereld. Dit wordt ook wel het 'projectiemechanisme' genoemd.¹¹ Hij maakt de buitenwereld tot oorzaak van en dus verantwoordelijk voor zijn beleving. De betreffende persoon plaatst zich op die manier in een positie van aangeleerde hulpeloosheid, in een slachtofferrol. In deze rol stagneert de ontwikkeling en wordt gedrag sterk reactief.

Het zelfonderzoek is er dus op gericht inzicht te krijgen in het feit dat iemand zijn eigen



11 Hamaker-Zondag, K., *Het projectiemechanisme*, Symbolon, 2008.

werkelijkheid creëert, in de manier waarop hij dat doet en in de keuzevrijheid die hij daarbij heeft. Hierna volgt een voorbeeld ter verduidelijking.

Voorbeeld

Iemand merkt dat hij moeite heeft uit om zijn woorden te komen tegenover zijn leidinggevende. Dit gaat gepaard met zwetende handpalmen, een versnelde hartslag, kramp in de buik en een trillende stem (dit zijn kenmerken van een angstreactie). Hij kan nu twee dingen doen.

1. Hij kan de oorzaak bij zijn leidinggevende leggen door bijvoorbeeld te zeggen: 'hij doet altijd zo dominant tegen mij!', 'hij maakt me zenuwachtig!' of 'wat is dat een vervelende vent!'. Vervolgens gaat hij een niet-constructieve confrontatie met zijn leidinggevende aan of hij vermijdt contact met hem (*fight or flight*).
2. Hij kan bij zichzelf te rade gaan, eventueel met behulp van een coach, en vaststellen wat het precies is aan de leidinggevende dat hem bang maakt. Vervolgens kan hij nagaan wat hem precies bang maakt en waarom hij reageert zoals hij doet (met angst). Misschien komt hij erachter dat de leidinggevende hem onbewust doet denken aan zijn 'dominante' vader die hem vroeger neerbuigend bejegende. Hij ziet in zijn leidinggevende onbewust een autoritaire schooldocent of instructeur terug voor wie hij bang was. Hij projecteert als het ware het beeld van de vader op zijn leidinggevende. Zodra hij zich bewust is van die projectie kan hij de ervaring in het nu loskoppelen van de herinnering aan zijn vader, en de angst loslaten. Hierdoor wordt hij vrij om in relatie met zijn leidinggevende (en wellicht ook met andere 'dominante' persoonlijkheden) te handelen zoals hij verkiest, zonder angst.

Naarmate iemand zich meer bewust wordt van dit soort aangeleerde en veelal onbewuste reacties en deze vervolgens kan loslaten, wordt hij vrijer in zijn handelen. Door deze vrijheid kan hij als leider bewust kiezen op welke manier

hij een beoogd effect wil bereiken. Daardoor neemt zijn effectiviteit toe. Dit is zelfleiderschap.

Zelfleiderschap en eigenaarschap binnen Defensie

In het licht van het bovenstaande rijst een aantal vragen.

- Hoe staat het met eigenaarschap en zelfleiderschap binnen Defensie?
- In hoeverre leeft het besef dat beide aspecten noodzakelijk zijn voor leiderschapsontwikkeling?
- Is Defensie klaar voor een nadrukkelijke zet in de richting van zelfleiderschap en eigenaarschap?
- Hoe ziet die zet, die beweging er dan uit? En hoe moet daaraan gestalte worden gegeven?

Om maar meteen met de deur in huis te vallen: dit artikel geeft geen antwoord op deze vragen. Ze zijn bedoeld om u, lezer, uit te nodigen hierover in uw organisatiedeel na te denken en uw mening te vormen. Dit artikel gaat namelijk over u. Zelfleiderschap en eigenaarschap zijn geen kenmerken van een organisatie of onderdeel van een geplande organisatiebrede cultuurverandering. Het zijn waarden die al in u zitten en die u alleen maar hoeft te ontdekken. Dat is uw verantwoordelijkheid; dat is eigenaarschap.

Het is aan u om te ontdekken hoe de organisatie u verder kan ondersteunen in uw ontwikkeling. Eigenaarschap betekent dat u zelf initiatief neemt, dat u zichzelf afvraagt wat u nodig heeft en hier vervolgens naar handelt.

Kan de organisatie hierin dan echt niets betekenen? Jawel, dat kan ze wel! Er vinden momenteel binnen Defensie verschillende ontwikkelingen plaats die voorzichtig en vaak impliciet uitnodigen tot zelfleiderschap en eigenaarschap. Enkele van die ontwikkelingen betreffen de rol van zelfreflectie en feedback in het competentiegerichte onderwijs, eigenaarschap als expliciete succesfactor in collega-coaching en de rol van persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie als onderdeel van de training Sociale Aspecten van Leidinggeven.

Van deze ontwikkelingen is vooral competentiegericht onderwijs in mijn ogen een belangrijk instrument voor (zelf)reflectie. Hiermee krijgt namelijk een groot deel van de (toekomstige) leidinggevenden vanaf de start van hun loopbaan in meerdere of mindere mate te maken. Competentiegericht onderwijs is daarmee een belangrijke succesfactor bij het stimuleren van zelfleiderschap en eigenaarschap. Dit succes is in grote mate afhankelijk van de manier waarop competentiegericht onderwijs wordt gegeven door de instructeur.

Zelfleiderschap en competentiegericht onderwijs

Kortweg gaat het bij competentiegericht onderwijs voor leidinggevenden om de ontwikkeling op competenties die voor leiderschap relevant zijn. Competenties worden daarbij onderverdeeld in kennis, houding en gedrag. De mate waarin iemand voldoende scoort op één competentie wordt momenteel afgeleid uit zichtbaar gedrag en beoordeeld door de instructeur. Als de (aspirant) leidinggevende voldoende scoort op de relevante competentieniveaus wordt hij in staat geacht leiding te geven.

Daarbij wordt gereflecteerd op de manier waarop met bepaald gedrag een beoogd doel is bereikt. Zoals het Defensie Competentiewoordenboek (DCWB) stelt:

*Het gaat bij competenties dus over gedrag.
Gedrag dat iedereen elke dag laat zien.
Gedrag dat zichtbaar is.¹²*

De vraag die daarbij gesteld wordt luidt: wat was het resultaat van het gedrag, en met welk gedrag kan ik de volgende keer een beter resultaat bereiken? Als we er daarnaast van uitgaan dat het vereiste kennisniveau tot uitdrukking komt in de wijze waarop de aspirant leidinggevende omgaat met de verschillende aspecten van een opdracht (gedrag), dan blijft over de houding (attitude).

Onder de attitude verstaat men een aangeleerde, globale evaluatie van een individu. Deze attitude kan betrekking hebben op een subject (persoon, met inbegrip van zichzelf), plaats of idee en heeft invloed op gedachten, acties

en gedrag. Een attitude geeft aan hoe positief of negatief iemand tegenover een bepaalde zaak staat.¹³ Het gaat daarbij om opvattingen, overtuigingen, normen en waarden – allemaal zaken die zich in de ijsberg van McClelland onder de waterlijn bevinden.

Attitude

Hoe wordt nu binnen het competentiegericht onderwijs die attitude beoordeeld en beïnvloed? In het DCWB en binnen het competentiegericht onderwijs wordt attitude nergens geëxpliciteerd, laat staan de wijze waarop hierin inzicht te krijgen en hierop invloed uit te oefenen. Dit terwijl de attitude van grote invloed is op gedrag. Sterker nog, een uitgangspunt bij McClelland's theorie van de ijsberg is dat hoe dieper de verandering in de ijsberg (bijvoorbeeld op het niveau van drijfveren), des te groter en fundamenteeler de impact van die verandering op het gedrag.

Als er uitsluitend aandacht is voor gedragsverandering beperkt zo'n verandering zich tot een verandering in een specifieke situatie, onder specifiek omstandigheden, en is dus niet duurzaam, noch fundamenteel. Om het gedrag duurzaam te veranderen is het belangrijk de attitude te kennen en de mogelijkheid hierin een verandering te bewerkstelligen. Hiervoor is weer inzicht in de onderliggende drijfveren nodig (zie het eerder geschetste voorbeeld).

Gedrag

Zoals gezegd richten we ons binnen Defensie vooral op gedrag. We kennen ook een tamelijk expliciete gedragscode. De 'gedragsmoraal' binnen Defensie komt niet uit het individu voort maar wordt aan individuen opgelegd. Zolang het betrekking heeft op het uitvoeren van praktische taken met afgebakende, zichtbare resultaten is die benadering misschien voldoende. Maar zodra het gaat om (zelf)leiderschap en bewust sturing geven aan het eigen gedrag en dat van anderen komt er wat mij betreft wat meer bij kijken dan zichtbaar gedrag.

12 Defensie Competentiewoordenboek Versie 2, HDP, 2008.

13 Reber, A.S., *Woordenboek van de psychologie*, Uitgeverij Bert Bakker, 2002.



FOTO AVDD, H. KEERIS

Tijdens oefeningen, zoals hier van de marechaussee, kunnen militairen worden aangesproken op leiderschap

Zoals betoogd gaat het dan veel meer om zelfleiderschap, waarbij zelfontwikkeling en eigenaarschap de belangrijkste instrumenten zijn. De (aspirant) leidinggevende laat niet alleen het gevraagde gedrag zien, maar vraagt zich af wat maakt dat hij zich initieel gedroeg zoals hij deed. Welke drijfveren lagen eraan ten grondslag? Als hij zich die bewust is, begrijpt hij waarom hij zich gedraagt zoals hij deed. Hij ziet daardoor in dat hij keuze heeft uit alternatieve gedragingen, ook in vergelijkbare en andere (sociale) situaties.

De instructeur heeft daarbij naast de al bekende rollen als gedragsobservant en -beoordelaar ook de rol van coach. Dus 'coachen in de ijsberg' en beoordelen op het resultaat in plaats van (of in combinatie met) het observeren van en beoordelen op gedrag.

Waar liggen mogelijkheden?

Volgens mij liggen er behoorlijk wat mogelijkheden om zelfleiderschap en eigenaarschap te stimuleren. Een van de belangrijkste kansen ligt wat mij betreft bij de verdere professionalisering van het instructeurschap. In de stimulering en ontwikkeling van zelfkennis en bewustwording onder leidinggevendenden is een belangrijke rol weggelegd voor instructeurs. De

eerste leidinggevende met wie een toekomstig (militair) leidinggevende te maken krijgt als hij de organisatie binnenkomt, is de instructeur. Deze begeleidt, coacht en traint en beoordeelt hem gedurende de initiële en verdere loopbaanopleidingen. Instructeurs zijn ambassadeurs van zelfleiderschap en eigenaarschap voor de aspirant-leidinggevendenden.

Om de aspirant-leidinggevendenden zichzelf bewust te laten worden is het noodzakelijk dat instructeurs zelf zelfleiderschap en eigenaarschap uitdragen. Daarnaast moeten ze in staat zijn een koppeling te leggen tussen zichtbaar gedrag, opvattingen en drijfveren, zowel bij zichzelf als bij de aspiranten.

De ervaring leert dat, in ieder geval op de KMS, momenteel vooral instrumenteel gereflecteerd wordt, en dan vooral op gedrag. Gekeken wordt wat het gedrag was en wat het beoogde doel was. Vervolgens wordt de vraag gesteld met welk gedrag in het vervolg het betreffende doel beter behaald kan worden. Er wordt met andere woorden een koppeling gemaakt tussen gedrag en doel.

Bovendien wordt een en ander zoveel mogelijk vertaald in competenties. Daarbij wordt voorbij gegaan aan de drijfveren achter het gedrag. Eventuele angsten en irrationele overtuigingen die tot het oorspronkelijke gedrag leidden, worden onaangeroerd gelaten. Op die manier vervalt iemand een volgende keer, in een andere situatie, in hetzelfde niet- of minder constructieve gedrag. Een (fictief) voorbeeld ter verduidelijking.

Voorbeeld: reflectie op gedrag en drijfveren

Een aspirant-leidinggevende vermijdt het om in de klas aan de beurt te komen door telkens als de instructeur een vraag stelt, te doen alsof hij leest.

De instructeur valt dit op en hij maakt dit gedrag bespreekbaar. Hij vraagt de aspirant-leidinggevende waarom hij steeds zo ontwijkend reageert. Deze vertelt hem dat hij liever luistert dan zelf praat. De instructeur wijst hem erop dat iedereen een keer aan de beurt moet komen. Hij vraagt hem om zich actiever op

te stellen door de volgende keer bijvoorbeeld de beurt te vragen.

Het gevolg is dat de aspirant-leidinggevende een volgende keer bij de betreffende instructeur tegen zijn zin om een beurt vraagt, omdat hij weet dat hij anders toch wel aan de beurt komt. De instructeur valt dit op en hij maakt het gedrag bespreekbaar. Hij vraagt de aspirant-leidinggevende wat maakt dat hij steeds zo ontwikkend reageert. Deze zegt wederom dat hij liever luistert dan zelf praat.

Na doorvragen blijkt de aspirant-leidinggevende last te hebben van faalangst. Hij is bang af te gaan en buiten de groep geplaatst en miskend te worden als hij een fout maakt. Wegkijken is een van de vele vermijdingsstrategieën die hij zichzelf aangeleerd heeft om te voorkomen dat hij in de schijnwerpers komt te staan. De instructeur coacht hem hier vervolgens op.

De angst blijkt te zijn ontstaan door te hoge verwachtingen van zijn omgeving, waaraan hij nooit heeft kunnen voldoen. Dit 'falen' heeft hem onzeker gemaakt en heeft hem ervan overtuigd dat hij alleen liefde/goedkeuring/acceptatie krijgt als hij voldoet aan de verwachtingen van anderen.

De aspirant-leidinggevende leert inzien dat deze overtuiging in het hier en nu elk bestaansrecht mist. Hij ziet in dat er niets is om bang voor te zijn. Zijn groepslidmaatschap en erkenning door groepsleden hangt niet af van een fout meer of minder. Sterker nog, fouten maken bevorderen zijn leerproces en wordt toegejuicht. Dit inzicht en het effect ervan reiken verder dan de betreffende situatie, groep, les en instructeur. De aspirant-leidinggevende voelt zich hierdoor vrijer in situaties waarin hij moet presteren. Daar heeft hij zijn hele loopbaan profijt van.

Collega-coaching

Om het vorenstaande te bereiken dient instructie op het gebied van leiderschapsontwikkeling samen te gaan met (collega-)coaching. Dit vraagt van de instructeur een behoorlijke mate van zelfkennis en een vermogen tot zelfreflectie. Bovendien moet hij kunnen beschik-

ken over een grote mate van eigenaarschap en zelfleiderschap, coachingsvaardigheden en een grondige kennis van leiderschapsstijlen en -modellen.

Daarnaast zou het competentieprofiel van de coach (zoals dat eveneens geldt voor de collega-coaches binnen het CLAS) van toepassing moeten zijn op dit type instructeurschap (zie het Protocol Collega-Coaching Defensie uit 2009).

Momenteel worden defensiebreed driehonderd leidinggevend opgeleid tot collega-coach. Zij gaan collega-leidinggevend op eigen verzoek coachen in hun ontwikkeling. Dit vraagt van de leidinggevende al een behoorlijke mate van eigenaarschap. Hij moet immers zelf de verantwoordelijkheid nemen voor zijn ontwikkelbehoefte en hiervoor het instrument collega-coach inzetten. Om coaching en daarmee leiderschapsontwikkeling zoals beschreven een kans te geven, zou het mooi zijn als instructeurs over dezelfde vaardigheden beschikken.

Een 'paarse' trainersorganisatie

Voor de professionalisering van het trainerschap zou Defensie kunnen overwegen trainerschap te gaan beschouwen als een specialisme. Een specialisme met een bijpassende organisatie (vergelijkbaar met de MPSD voor militair psychologen), loopbaanpaden en niveaus (junior, ervaren, senior).

De trainer wordt dan een vakspecialist die een loopbaan als trainer kiest. Zijn loopbaan bestaat uit afwisselend trainer- en parate functies. Aan de hand van een ('paars') trainer-competentieprofiel ontwikkelt een trainer zich gedurende zijn loopbaan van junior- tot uiteindelijk seniorniveau, in een doorlopende leerlijn.

Daarnaast wordt een (paarse) trainingsacademie in het leven geroepen, die als kerntaak heeft het ondersteunen van de persoonlijke en vakinhoudelijke ontwikkeling van trainers. Daartoe organiseert ze, naast de opleidingen, intervisies, workshops en symposia. Naast algemene en persoonlijke vorming kunnen trainers

inhoudelijke specialismen kiezen, mogelijk gekoppeld aan vaktechnische opleidingen (VTO'n).

Tot besluit

Ten slotte even terug naar de doelstellingen van dit artikel. De eerste twee gingen over zelf-leiderschap en eigenaarschap. Ik hoop dat ik erin ben geslaagd te doen wat ik me voorgenomen had, namelijk onderbouwen waarom zelf-leiderschap en eigenaarschap zo belangrijk zijn voor leiderschapsontwikkeling. Tevens wilde ik aangeven waar wat mij betreft mogelijkheden liggen voor zelfleiderschap en eigenaarschap binnen Defensie.

De derde doelstelling ging specifiek over u. Ik wilde u prikkelen over uzelf na te denken. Of ik hierin geslaagd bent, kunt u alleen aangeven, bijvoorbeeld door uzelf vragen te stellen als: hoe sta ik tegenover de inhoud van wat ik net gelezen hebt? Welke gedachten en gevoelens gaan er nu door mij heen? En weet ik waar die gedachten en gevoelens vandaan komen?

Het mooie aan eigenaarschap en zelfleiderschap is dat ze u in staat stellen uw lot in eigen hand te nemen. Ze dragen bij aan uw onafhankelijkheid en aan de vrijheid uw leven in te richten zoals u dat verkiest. U bent niet langer speelbal van uw omgeving, maar bepaalt zelf wat er wel en niet gebeurt in uw loopbaan en in uw leven.

Vraag u dus vooral af wat er op dit moment in u omgaat en wat maakt dat u reageert zoals u doet, leer ervan en geniet van de vrijheid die het u geeft in uw dagelijksfunctioneren! ■

Literatuur

Assink, P., *Uit het harnas* (Business Contact, 2005).
 Brysbaert, M., *Psychologie* (Academia Press, 2002).
 Covey, S.R., *The 7 Habits of Highly Effective People* (Simon & Schuster Us, 2004).
Defensie Competentiewoordenboek Versie 2 (HDP, 2008).
 Ford, D., *The dark side of the light chasers* (Riverhead Books, USA, 1998).

Hamaker-Zondag, K., *Het projectiemechanisme* (Symbolon, 2008).
 Kessels, J., 'Het verwerven van competenties: kennis als bekwaamheid'. In: *Opleiding & Ontwikkeling*, 1/2 (1999), p. 20-22.
 Kouwenhoven, M. *Het handboek strategisch coachen* (Nelissen, 2007).
 Krishnamurti, J., *Het web van het denken* (Synthese Uitgeverij B.V., 2000).
 Kuijpers, M.A.C.T., *Loopbaanontwikkeling* (Twente University Press 2003).
 Leijh, J.G.A. & de Schepper, M.A.E., 'Sociaal leiderschap of leiderschap met een sociaal gezicht'. In: *Kernvraag*, 138 (2009) (2) blz. 7.
 Lingsma, M. & Scholten, M., *Coachen op competentieontwikkeling* (Nelissen, 2001).
 Luken, T.P., 'Hoe meetbaar zijn competenties? Dilemma en uitweg bij het werkbaar maken van het competentiebeprijp'. In: *Handboek Effectief Opleiden* 40/89 9.1-6, 2006.
 McClelland, D.C., *The roots of consciousness* (London, Van Nostrand, 1964).
 Maharaj, S.N., *Ik ben/Zijn* (Uitgeverij Altamira-Becht, Haarlem, 2000).
 Mennen, K., *Protocol Collega-Coaching Defensie* (CLAS KC LG&E, 2010).
 Ofman, D., *Hé, ik daar...?* (Kosmos Uitgevers, Utrecht/Antwerpen, 2007).
 Ofman, D., *Bezieling en kwaliteit in organisaties* (Kosmos Uitgevers, Utrecht/Antwerpen, 2006).
 Overlaet, B., 'Een Human Resource Management (HRM) gebaseerd op competentie: enkele uitgangspunten en hun consequenties'. In: *Tijdschrift voor Economie en Management*, Vol. XLI, 3, 1996.
 Reber, A.S., *Woordenboek van de psychologie* (Uitgeverij Bert Bakker, 2002).
 Rosenberg, M.B., *Geweldloze communicatie* (Uitgeverij Lemniscata, 2006).
 Schneider, E., *Naar het hart van communicatie* (Uitgeverij Ankh-Hermes B.V., 2001).
 Simons, P.R.J., *Competenties verwerven met en zonder instructie*. (Expertisecentrum ICT in het onderwijs Universiteit Utrecht, 2001).
 Steijn, B., 'Over de competenties van de "nieuwe" ambtenaar'. In: *Ministerie van BZK, Rijksambtenaren van de toekomst*, p. 30-45, 's Gravenhage, 2009.
 Tros, A., *Dynamisch Coachen* (Aionion Symbolon, 2002).
Visie Leidinggeven (Ministerie van Defensie, Werkgroep STAAL, 2007).

Kouakou

L. Polman*

‘**H**et zijn geen kwade jongens, maar ongepolijst,’ zegt Captain Kouakou van de VN-politiemacht in Haïti. ‘We brengen ze de grondbeginselen bij, snapt u? Zoals: komt er een burger naar je toe omdat zijn mobieltje gestolen is, dan wuif je hem niet weg met ‘ik heb geen tijd want ik moet mijn vriendinnetje bellen en daarna al mijn vrienden en dan ben ik moe en moet ik slapen’. Nee, je zegt tegen die burger dat je het heel vervelend voor hem vindt dat hij zijn mobieltje kwijt is en je neemt zijn aangifte op. Dát is professioneel. En als je iemand hebt gearresteerd, dan sla je hem niet ook nog eens in elkaar. Nee, je doet hem de handboeien om en verzoekt hem dringend maar beleefd om mee te gaan naar het bureau om de formulieren in te vullen. Dat soort dingen. Mensenrechten. Die zijn door God aan ons gegeven en die moeten we eerbiedigen.’

De VN-vredesmacht in Haïti (MINUSTAH) is bijna 12.000 man groot. Drieduizend daarvan zijn politiefunctionarissen uit 51 landen, van Bangladesh, Costa Rica en Thailand tot Jemen aan toe. Captain Kouakou is een grote, kale Ivoiriaan en teamleider. Zijn enthousiasme over de voortschrijdende professionalisering van de Haïtiaanse politie wordt nog niet door alle Haïtianen gedeeld. Sinds mensenheugenis vreest en haat het volk de politie als de moordzuchtige ordetroepen van Haïti’s dictators en militaire junta’s. In de tentenkampen, waar 30 procent van de bevolking van Port-au-Prince een jaar na de aardbeving nog steeds bivakkeert, durven Haïtiaanse politiemensen nauwelijks te patrouilleren. Ze weten dat de kans dat ze in de steegjes tussen de tentflappen worden aangevallen groot is.

Maar voor VN-politiemannen is het er veilig, zegt Kouakou. De kreten waarmee muren in de stad zijn volgekladderd – ‘MINUSTAH = Kolera’ bijvoorbeeld, en MINUSTAH ABA (weg met) – menen de mensen niet echt. Met name de

VN-politiemensen uit Afrikaanse landen, zoals Benin, Guinee en Burundi – én Ivoorkust natuurlijk – zijn welkom in de tentenkampen. ‘We hebben veel met de Haïtianen gemeen,’ zegt Kouakou. Haïtianen zijn Afrikanen, als slaven naar de Franse plantages gebracht. ‘Soms schrik ik me rot. Dan zie ik opeens mijn buurman uit Cote d’Ivoire hier rondlopen! Niet echt natuurlijk, maar mensen hier hebben dezelfde gezichten als wij en ze bewegen net als wij.’ En ze dragen dezelfde namen. ‘Ik zweer op de Lieve Heer: op mijn allereerste dag hier stelde een lokale meneer zich aan me voor als Couacou. Mijn naam, maar dan met twee c’s.’

De VN’ers patrouilleren ontspannen in teampjes van twee. Ze spreken geen Creools, maar de Haïtiaanse tentbewoners en zij verstaan elkaar prima. Op zijn wandelingen door de kampen vraagt Captain Kouakou links of het goed gaat met vrouw en kinderen, rechts of de mensen goed geslapen hebben en als het antwoord ja is, krijgen ze een applausje van hem. En ziet hij iemand die dood ligt te gaan, dan pakt hij een beetje geld uit zijn broekzak en zegt: breng hem naar het ziekenhuis.

Ook het rotsvaste geloof in goddelijke genade delen de Afrikanen en de Haïtianen. Op de dag van de aardbeving, 12 januari 2010, lag Kouakou tussen de Haïtianen op zijn knieën op straat, om God te danken dat ze nog leefden. Om hen heen hoorden ze de kreten om hulp vanonder ingestorte gebouwen en overal lagen doden en strompelden gewonden. Op zijn eerste verlof na de aardbeving is Kouakou niet naar zijn vrouw en kinderen in Ivoorkust gegaan, maar op bedevaart naar Lourdes. Daar kreeg hij prompt een telefoontje uit Haïti: hij was bevorderd tot teamleider. God was hem opnieuw genadig geweest. ‘Ik zou de Haïtianen ook meer geluk gunnen. Maar *le Bon Dieu* stuurt ze de ene plaag na de andere. Na *le tremblement de terre*, kwamen de orkaan en de cholera. Hield God maar net zoveel van hen als zij van Hem.’ ■

* Mw. L. Polman is freelance journalist en auteur van onder meer *De Crisiskaravaan. Achter de schermen van de noodhulpindustrie.*

Schrijftalent gezocht!

In deze uitgave is plaats gemaakt voor een gastcolumn. Ditmaal een bijdrage van P. de Vries, die ingaat op de zijns inziens conservatieve blik bij Defensie ten aanzien van methoden en middelen.

De redactie daagt andere lezers uit om ook een column te schrijven voor de Militaire Spectator. De keuze van het thema is vrij, maar het moet wel passen binnen de formule van het blad. Voorwaarde voor plaatsing is dat de redactie uw boodschap relevant acht voor

de lezers. Verder moet uw verhaal in niet meer dan duizend woorden voor het voetlicht worden gebracht. U kunt uw bijdrage sturen naar de bureauredactie (zie colofon). Wij zijn erg benieuwd wie zich geroepen voelt om te reageren. Uiteraard zijn we ook nieuwsgierig naar de thema's die u onder de aandacht van de lezers wilt brengen. Uw bijdrage wachten we dan ook met belangstelling af.

De hoofdredacteur

Conservatieven mijden risico

P.H. de Vries, brigadegeneraal b.d.

Militairen zijn conservatief. Dat is logisch, want zij zijn er voor om datgene te verdedigen wat we hebben. En wat we hebben willen we houden en dat is precies wat conservatieven doen. In dat conservatisme schuilt overigens wel het gevaar dat we de ogen sluiten voor wat er om ons heen gebeurt. We zijn zo bezig met te bewaren wat we hebben dat we geen oog hebben voor de relevantie van wat we bewaren, behalve het feit dat we het bewaren. En als we dan even opkijken en zien wat er om ons heen gebeurt, dan zijn we ontevreden en boos. We zijn zo boos, dat we ons nog veel meer bezig gaan houden met wat we hebben en ons niet bemoeien met de vraag waar we naar toe gaan. Totdat we echt definitief worden ingehaald en dan moeten we wel aan iets nieuws beginnen. Zo zijn we onder meer te lang doorgedaan met houten schepen en hebben we te laat afscheid genomen van het paard.

Dat is eigenlijk raar, want militairen zijn toch ook strategen. Militairen zijn toch ook getrouwd met de relatie tussen doel, methoden en middelen. Conservatisme met betrekking tot het doel – het in internationaal verband beschermen van de democratische rechtstaat – hoeft niet per se te leiden tot conservatisme met betrekking tot de methoden en daarvoor

benodigde middelen. Natuurlijk is het jammer – voor sommigen zelfs verdrietig – afscheid te moeten nemen van het geluid van de wind in de zeilen en het geluid van krakend touwwerk of van de trouwe blik van het paard en de familiale lucht van de stal. Maar het gaat toch om het doel?

Dreigingen

Dat doel vereist een wezenlijke bijdrage aan de internationale bescherming van de democratische rechtsstaat. De bedreiging daarvan komt niet langer uit Europa. Toen dat nog wel het geval was hadden we een marine met oppervlakteschepen, onderzeeërs, mijnenjagers en maritieme patrouillevliegtuigen. We hadden een zwaar gepantserd en omvangrijk leger, met tanks – veel tanks – en nog veel meer kanonnen. We hadden een luchtmacht met veel supersnelle jachtvliegtuigen en raketten om de overmachtige dreiging het hoofd te bieden. Maar waar is thans die fysieke bedreiging van de *sealanes of communication*? Waar is die gepantserde overmacht gebleven? Wie bedreigt ons vandaag de dag in de hogere luchtlagen? Kortom, hoe zit het eigenlijk met onze omgeving? Welke methoden en middelen hebben we eigenlijk nodig om moderne en toekomstige dreigingen het hoofd te bieden?

Die discussie willen militairen liever niet aangaan. En als ze dat al doen dan is het altijd met de conservatieve bril op: 'Okay, okay, er moet wat af. Doen we, maar dan wel van alles een beetje en niet te veel. Anders raken we belangrijke kennis en kunde kwijt. En wat je eenmaal hebt weggegooid krijg je nooit meer terug!' Het is de mantra van de conservatief die geen oog heeft voor de situatie. En die situatie is zorgwekkend. Het land staat er beroerd voor en Defensie dus ook. Het is dan de vraag of die conservatieve blik ten aanzien van methoden en middelen houdbaar is. Ik meen van niet.

De dreiging van vandaag de dag is complex en veelomvattend. De oorlogen die in deze tijd worden uitgevochten zijn *new wars*. Oorlogen die worden gekenmerkt door asymmetrie en het volledig aan de laars lappen van de regels uit de traditie van de rechtvaardige oorlog. De enige regel is dat er geen regels zijn. Het zijn overwegend landoorlogen met een beperkte overloop naar kustwateren en een beperkt gebruik van het luchtruim. Natuurlijk zijn er ook andersoortige dreigingen, zoals van het tot de tanden bewapende Noord-Korea en een agressief theocratisch bewind in Iran. De vraag is alleen of we in het geval van een gewapende confrontatie met dat soort landen in alle facetten van een dergelijk conflict moeten kunnen participeren. We kunnen naar mijn mening tot geen ander antwoord komen dan: nee! De daarvoor benodigde middelen gaan onze draagkracht te boven, nog afgezien van de politieke wil deze metterdaad in te zetten.

Risk sharing

Maar wat dan wel? Als het erom gaat een geloofwaardige bijdrage te leveren aan een internationale interventiemacht dan gaat het naar mijn mening vooral om *risk sharing*. Dan kunnen we onze verantwoordelijkheid nemen zonder aan alles deel te nemen. Ik ben ervan overtuigd dat *risk sharing* ook de gewenste internationale waardering oplevert. We hebben dat recent in Irak en Afghanistan kunnen ervaren.

Een blik op onze omgeving waarbij ook de aard van de dreiging in beschouwing wordt genomen, zal zonder meer leiden tot een frisse kijk op de methoden en middelen die we nodig hebben. Het resterende conservatisme in die beschouwing kan vervolgens worden aangepakt met behulp van het begrip *risk sharing*. Waar zijn die vijandelijke onderzeeboten? Is er de laatste zestig jaar ooit een onderzeeboot tot zinken gebracht? Conclusie...? Staan er in het oosten nog gepantserde hordes klaar om de westerse democratieën onder het juk van het communisme te brengen? Zijn er de afgelopen zestig jaar tankslagen uitgevochten? Akkoord, dat wel, maar moeten we daaraan blijven meedoen? Waar is de dreiging van grote aantallen vliegtuigen in de hogere luchtlagen? Is er in de laatste zestig jaar ooit een raketbemanning

Met *risk sharing* nemen we de verantwoordelijkheid en zullen we internationaal waardering oogsten

om het leven gekomen? Conclusie...? Is er daarentegen behoefte aan kustpatrouilles en *coastal power projection*? Vast wel! Is er behoefte aan expeditie landstrijdkrachten? Ik meen van wel. Is er behoefte aan helikoptercapaciteit? Ongetwijfeld! Zijn dat middelen waarmee je echte risico's loopt? Onmiskenbaar!

Kortom, militairen zijn conservatief en zo hoort het ook. Maar militairen zijn ook strategische denkers. Dan rijzen er vragen, zoals: waar gaat het om, wat is het hogere doel? Wat moet ik daarvoor kunnen doen, wat wordt internationaal gewaardeerd? Wat voor middelen heb ik dan nodig om in internationaal verband dat hogere doel te kunnen bereiken? Naar mijn mening zijn het dan vooral middelen waarmee je kunt laten zien dat je bereid bent echt risico te nemen. Risico's die kunnen leiden tot verliezen aan mensen en materieel. Dat maakt uiteindelijk meer indruk dan wat voor staaltje *high tech* dan ook. Een echte conservatief is immers bereid offers te brengen voor wat hem dierbaar is. ■

Gouden kansen

dr. M.F.J. Houben – luitenant-kolonel der mariniers*

Een defensieplan of strategische verkenning vangt doorgaans aan met een analyse van de belangrijkste belangen, bedreigingen en risico's waarmee een land wordt geconfronteerd. Om iets over een krijgsmacht te kunnen zeggen, moet bekend zijn waartegen een land zich moet verdedigen. Dit is een logisch uitgangspunt, want een krijgsmacht verdedigt, beschermt en ondersteunt. Ook het ambitieniveau van een land is een factor van belang: welke rol ziet een land voor zichzelf binnen de mondiale of regionale politiek weggelegd? Welke crisis wil Nederland helpen oplossen en welke niet? En aan welke doelen wil Nederland bijdragen en welke niet? Aan de hand van dergelijke politieke ambities en keuzes, bedreigingen en risico's kan een voor een land optimale veiligheidsstrategie worden geformuleerd. Een strategie die een optimaal evenwicht biedt om zich het best tegen die bedreigingen te weer te stellen en die ambities te realiseren. Aan de hand van die strategische uitgangspunten kan dan vervolgens worden bepaald hoe de krijgsmacht er uit moet zien wat betreft capaciteiten, middelen, personeelsplafond en beschikbaar budget. Het is dan evident dat niet alleen de veranderingen in de bedreigingen, maar ook een bijstelling van het ambitieniveau tot een bijstelling of aanpassing van capaciteiten, personeelsplafond en budget leidt.

Deze aanpak komt mij steeds meer als beperkt en zelfs onvolledig voor. Dit heeft deels te maken met het wereldbeeld dat je er op na

houdt: je ziet en ervaart de wereld als een arena vol kansen en mogelijkheden of juist als een gevaarlijke plek waar bedreigingen de overhand hebben. De gangbare aanpak voor een defensieorganisatie is om de wereld te beschouwen als een gevaarlijke plek en uit te gaan van de bedreigingen. Dat moeten we ook vooral blijven doen. Mijn punt is evenwel dat we óók, dat wil zeggen méér, moeten inzetten op de kansen die door of in samenwerking met Defensie door de BV Nederland kunnen worden gerealiseerd. Wat mij betreft dienen strategische plannen en toekomstverkenningen dan ook ten minste een paragraaf te bevatten met *strategic opportunities*. Hieronder zal ik twee potentieel kansrijke aders verkennen – maar eerst nog iets over bedreigingen.

Ineenstortende beschavingen

Jared Diamond heeft met *Collapse* een schitterend boek geschreven over de omstandigheden waaronder een samenleving kan floreren, dan wel uiteen zal vallen.¹ Hij heeft een vijfpuntenmodel ontwikkeld waarmee hij een uitspraak kan doen over de kans op een ondergang. De vijf aspecten van dat raamwerk zijn: de menselijke invloed op de directe leefomgeving, klimaatveranderingen, relaties met bevriende buurlanden, vijandelijke relaties met (buur)landen en de politieke, economische, sociale en culturele factoren van de samenleving zelf. In de analyse van Diamond zijn Somalië, Afghanistan en Rwanda voorbeelden van ineengestorte beschavingen en lopen Nepal, Indonesië en Colombia een serieuze kans om ineen te storten. De tweede hoofdtaak van de krijgsmacht is een bijdrage te leveren aan het versterken van de internationale rechtsorde. Er zijn veel plekken op aarde waar die rechtsorde versterking

* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van kolonel (KL) Frans Matser en luitenant-kolonel der mariniers Marc Houben.

¹ Jared Diamond, *Collapse. How Societies Choose to Fail or Succeed* (New York, Viking, 2005).

behoeft. Maar er zijn, als wij de analyse van Diamond volgen, ook plekken waar het voortbestaan van een beschaving zelf, met of zonder rechtsorde, onzeker is. Stabiliteit en een functionerende rechtsorde zijn geen onveranderlijke gegevens. Soms is de onderstroom zo dat de gehele bedding van een beschaving wegvalt. Diamond is dan ook niet zozeer bang voor een *clash of civilizations* (Samuel Huntington) maar voor de *collapse of civilizations*, omdat die ineenstorting gepaard gaat met een enorme onrust, turbulentie, oorlog en ellende.

Lange-termijnsamenwerking

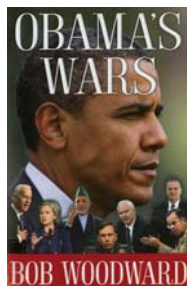
Er bestaat een redelijke consensus over de versnelling van de geschiedenis en het cruciale vermogen om snel te kunnen reageren. Een crisis kan ieder moment opvlammen en vraagt om een onmiddellijke reactie. *Just in time, just enough*, dat soort werk. De onmiddellijke inzetbaarheid van een krijgsmacht om branden te blussen is en blijft een elementaire capaciteit van iedere krijgsmacht. Maar er is volgens mij meer. Om echt een verschil te maken moet je een lange adem hebben. Een neerwaartse trend structureel ombuigen kost mogelijk een generatie. Een belangrijke sociale en politieke factor is de rol en plaats van een krijgsmacht in het staatsbestel. Idealiter is een professionele krijgsmacht een stabiliserende factor in een zwakke staat. In de realiteit – wanneer het fout gaat – is er sprake van allerlei uitwassen, van simpel machtsmisbruik tot een militaire *coup*. Diamond eindigt zijn betoog optimistisch. De trends die een beschaving uiteindelijk doen ineenstorten zijn niet onomkeerbaar of onvermijdelijk. De mensheid heeft de mogelijkheid om dergelijke rampen af te wenden, op voorwaarde dat we een goed idee hebben van wat we kunnen doen en dat we een goed begrip hebben van de problemen waar we mee worden geconfronteerd.

De gouden kans voor Nederland en daarmee de Nederlandse krijgsmacht is in te zetten op lange-termijnprojecten, waarbij op structurele wijze, in goede en slechte tijden, een ander land op veiligheidsgebied wordt ondersteund. Denk bijvoorbeeld aan het helpen opbouwen van marines in landen van of rond de Hoorn

van Afrika. Denk aan het ondersteunen van een land gedurende een generatie of langer, niet alleen door personeel op te leiden, ze ter plekke bij te staan en in de taakuitvoering te coachen, maar ook door zorg te dragen voor onder meer een adequat juridisch kader en een rechterlijke macht. Als benchmark moge België dienen dat al (tientallen) jaren dergelijke steun aan Benin, Rwanda en Burundi en de Democratische Republiek Congo verleent.

Global commons

Een tweede kans vormen de zogenoemde *global commons*. Een common is oorspronkelijk een stuk land dat iedereen kan gebruiken, maar dat van niemand is. Een voorbeeld zijn weidengronden of het marktplein: *shared by all, for the good of all, belonging to no-one*. De global commons zijn de hedendaagse variant daarvan: de oceanen, de zeebodem van die oceanen, Antarctica, de atmosfeer en de ruimte. Er is overtuigend bewijs van het belang van de global commons voor het voortbestaan van de mensheid. Er is ook een groeiend besef dat die commons onvoldoende bestuurd worden, waardoor misbruik een groeiend en vooral nog ongrijpbaar fenomeen is. Om die situatie te keren zijn drie dingen nodig. Ten eerste het besef dat de global commons aan ons allen toebehoren en we dus een gedeelde verantwoordelijkheid voor goed bestuur ervan dragen. Ten tweede – om misbruik tegen te gaan – dient het gebruik van de commons aan voorwaarden te worden onderworpen. Ten derde is een effectieve handhaving nodig. Hier is mijns inziens een rol voor krijgsmachten weggelegd. Alleen zij beschikken vooral nog over de capaciteiten en het bereik om de global commons daadwerkelijk te beschermen en daarmee veilig en vrij te houden voor de mensheid. Gegeven de enorme veranderingen (klimaat, demografie, macht, enzovoort) die de komende decennia mede het lot van het Westen zullen bepalen, zal de vraag naar de legitimiteit van het bestaan, vorm en budget van krijgsmachten eerder vroeg dan laat worden gesteld. De twee geschetste scenario's vormen dan niet alleen een *grand*, maar ook een overtuigend *narrative*. ■



Obama's Wars

Door Bob Woodward
New York (Simon & Schuster) 2010
464 blz.
ISBN 9781439172490
€ 23,-

De oorlog in Afghanistan duurt nu al bijna tien jaar en is daarmee één van de langste oorlogen in de geschiedenis van de Verenigde Staten. Direct na de aanslagen van 11 september 2001 kreeg president George W. Bush veel steun voor zijn besluit tot een militaire interventie in het land dat dit terrorisme had gesteund. De snelle overwinning op de Taliban door een strijdmacht bestaande uit lokale krijgsheren samen met hypermoderne speciale eenheden en airpower sprak ook tot de verbeelding. Voor sommige militaire denkers werd hier een nieuwe manier van oorlogvoering geboren. En met de komst van de westers aandoende president Hamid Karzai leek ook de toekomst van Afghanistan verzekerd. Alleen het feit dat Osama bin Laden toch had weten te ontsnappen wierp enigszins een smet op de Afgaanse oorlog.

President Barack Obama erfde deze slepende oorlog in januari 2009 van zijn voorganger. En net als op vele andere beleidsterreinen wilde hij dit geheel anders aanpakken. Maar hoe verander je de militaire strategie in een lopende oorlog? De onderzoeksjournalist Bob Woodward beschrijft in zijn boek *Obama's Wars* het hele proces in Washington tussen januari 2009 en juli 2010 om

tot een nieuwe strategie te komen. Woodward, die begin jaren zeventig wereldwijd bekend werd met de onthulling van het Watergateschandaal, heeft een reputatie op dit terrein. Als geen ander weet hij telkens de interne strijd in de Amerikaanse hoofdstad te ontrafelen en op een meeslepende manier te beschrijven. *Obama's Wars* past dan ook in een indrukwekkende reeks van werken over de politiek-militaire besluitvorming vanaf de invasie in Panama in 1989 onder president George H.W. Bush.

Bureaucratische machtsstrijd

Voor Amerikaanse lezers zijn het allemaal bekende gezichten die in *Obama's Wars* optreden. En Woodward buit dat onthullende aspect ook zeker uit in zijn mediaoffensief om het boek verkocht te krijgen. Dit is natuurlijk iets minder interessant voor de Nederlandse lezer, die ook tevergeefs zal zoeken naar onthullingen over Amerikaanse druk op Den Haag om de missie in Uruzgan te verlengen. Welbeschouwd komt de hele internationale context van de NAVO en de bondgenoten nauwelijks aan bod. Het is vooral de *interne* strijd in en rond het Witte Huis om tot een nieuwe strategie te komen waar Woodward op focust. Net als in zijn

eerdere boeken beschrijft hij op fascinerende wijze hoe die bureaucratische machtsstrijd verloopt. Hij kent zijn onderwerp tot in detail, weet telkens toegang te krijgen tot geheime documenten en de belangrijkste spelers en confronteert die met elkaars uitspraken.

Als het om de strategie in Afghanistan gaat schetst Woodward het beeld van een niet op elkaar ingewerkt veiligheidsteam. Obama heeft zelf geen militaire achtergrond of internationale ervaring. Bij zijn aantreden als president omringde hij zich met oudgedienden en onervaren nieuwelingen. Sommige keuzes, zoals het aanblijven van de Republikeinse minister van Defensie Gates, pakt goed uit. Andere keuzes bleken minder gelukkig. Gaandeweg ontstonden er dan ook verschillende kampen die zich steeds meer op hun onderlinge strijd gingen concentreren dan op Afghanistan. Sommige betrokkenen beschrijven de strategieherziening achteraf dan ook als een wilde rit in een achtbaan.

Er is op dit niveau geen duidelijke procedure voor het ontwikkelen van een strategie. De Amerikaanse militaire organisatie kent deze uiteraard wel, maar die geldt niet voor de besluitvorming door de president, de *Commander in Chief*. Elke president heeft zijn eigen ongeschreven systeem, waarvan de werking sterk afhangt van zijn leiderschapsstijl en de personen met wie hij zich omringt. In tegenstelling tot George W. Bush stimuleert Obama onderlinge discussie en tegengestelde opvattingen binnen zijn veiligheidsteam. Maar Woodward maakt ook duidelijk dat de president in dit geval tevergeefs om verschillende uitgewerkte opties

heeft verzocht. De verschillende kampen binnen zijn team groeven zich langzamerhand steeds verder in en produceerden geen nieuwe zienswijzen waartussen hij kon kiezen.

COIN of anti-terrorisme?

Vereenvoudigd weergegeven wierpen de generaals Petraeus en McChrystal zich op als voorstander van een COIN-strategie zoals die ook in Irak is toegepast. Zij wilden daarvoor ten minste 40.000 extra militairen. De ministers Gates en Clinton zaten ook op deze lijn. Vice-president Biden, gesteund door belangrijke civiele en militaire adviseurs, wilde echter een veel eenvoudiger anti-terrorisme strategie, puur gericht tegen al-Qaida. Daarvoor zouden hooguit 10.000 extra *Special Forces* nodig zijn. De partijen waren het niet eens over het doel, het middel en de wijze van inzet. Wat moest er uiteindelijk in Afghanistan worden bereikt en op welke termijn? Wat te doen met de wispelturige Karzai en de corruptie in zijn land? Kon de succesvolle *surge* uit Irak ook zomaar toegepast worden in deze oorlog? Welke omvang moeten de Afghaanse krijgsmacht en politie uiteindelijk hebben voordat de Amerikaanse krijgsmacht zich kan gaan terugtrekken? En wat te doen met Pakistan, waar de terroristen na 2001 veilige onderkomens hebben gevonden, al dan niet met medeweten van de Pakistaanse inlichtingendienst? Terwijl de betrokken militaire commandanten vooral keken naar maximale middelen en een heldere eindsituatie, zochten de civiele adviseurs van Obama naar haalbare doelen binnen de politieke context van Washington. Zij keken

vooral naar de publieke opinie, die oorlogsmoe is geworden en de politieke agenda van de president, die ook moet denken aan zijn herverkiezing in 2012. Elke president moet binnen zijn ambtstermijn duidelijk zichtbare resultaten behalen, alles daarna telt niet mee. De politieke en de militaire logica gaan hier niet hand in hand.

Petraeus verantwoordelijk

Het proces om tot een nieuwe strategie te komen begon al direct na de inhuldiging van Obama in januari 2009. Eerst werd in het Witte Huis een heroriëntatie (*review*) gehouden onder leiding van voormalig CIA-medewerker Bruce Riedel. Die review hield maar kort stand omdat het Pentagon de president telkens bestookte met nieuwe aanvragen voor troepen. Daarop verordonneerde Obama een volledige strategiereview die meerdere opties moest opleveren. Deze heroriëntatie duurde bijna een jaar en de metafoor van een wilde rit in een achtbaan is niet slecht gekozen. Voor sommige deelnemers, onder wie McChrystal, betekende het proces zelfs het einde van hun carrière. Tijdens zijn toespraak op 1 december 2009 voor de cadetten op West Point maakte Obama de contouren van zijn nieuwe strategie bekend. Hij stuurt uiteindelijk 30.000 extra troepen naar Afghanistan om het land tijd en ruimte te geven de eigen veiligheidsdiensten verder uit te bouwen. In juli 2011 moet de overdracht van de veiligheidstaak beginnen, zodat de eerste Amerikaanse eenheden dan naar de VS terug kunnen keren. Obama maakte wel een vergelijking met de door Petraeus geleide *surge* in Irak, maar vermeed aan de andere kant

uitdrukkelijk de term COIN. In de maanden na Obama's toespraak ontstond er in Washington weer twijfel over de haalbaarheid van de transfer. Ook kwam Obama met verschuivingen binnen zijn veiligheidsteam. Het boek eindigt op 23 juni 2010 als de president bekend maakt dat hij Petraeus ontheft van zijn commando van *US Central Command* en hem per 4 juli commandant maakt van alle Amerikaanse en NAVO-troepen in Afghanistan. Een opmerkelijke zet, waarmee de president één van de meest uitgesproken generaals verantwoordelijk heeft gemaakt voor de door hem zelf voorgestelde strategie. Juist omdat Petraeus een dergelijke 'degradatie' had kunnen weigeren, zet de generaal hiermee ook zelf zijn enorme reputatie op het spel.

Obama's Wars is uiteraard aan te bevelen voor alle lezers die geïnteresseerd zijn in de nieuwe Amerikaanse strategie voor Afghanistan. Maar ook zij die willen weten hoe militaire strategie in de praktijk tot stand komt, hoe dat proces achter de schermen verloopt en welke rol personen hierbij spelen, zouden het boek moeten lezen. Ook uit dit boek van Woodward blijkt immers dat die praktijk ver afstaat van wat de theorie, bijvoorbeeld in onze eigen defensiedoctrine, verlangt.

Drs. P. Donker, NLDA



War in an Age of Revolution, 1775-1815

Door Roger Chickering en Stig Förster (red.)
New York (Cambridge University Press) 2010
434 blz.
ISBN 9780521899963
€ 54,-

Elk jaar verschijnen er kasten vol met nieuwe boeken over de Revolutionaire en Napoleontische oorlogen. Slechts weinig van deze boeken kunnen echter tippen aan de bundel *War in an Age of Revolution*. De bundel bevat maar liefst twintig essays van hoog wetenschappelijk niveau, waarin zeer uiteenlopende facetten van de oorlogvoering in de periode 1775-1815 aan bod komen. Het academische karakter van de stukken maakt van *War in an Age of Revolution* geen lichte kost, maar de interessante en bij tijd en wijlen zeer verfrissende inhoud maakt dat ruimschoots goed. Door de bijdragen van gerenommeerde historici als Azar Gat, Beatrice Heuser, Jeremy Black en Alan Forrest zal dit werk voor de komende jaren onmisbaar zijn voor eenieder die onderzoek doet naar oorlogvoering in de Revolutionaire en Napoleontische tijd.

Grand narratives

De bundel begint met een knappe inleiding van Roger Chickering, een van de redacteuren, die een helder overzicht geeft van de stand van zaken op het vakgebied. Het onderzoek naar oorlogvoering rond 1800 wordt volgens Chickering bemoeilijkt doordat de periode van het begin van de Amerikaanse Onaf-

hankelijkheidsoorlog in 1775 tot de val van Napoleon in 1815 het breukvlak vormt van de twee heersende *grand narratives* in de militaire geschiedschrijving. Enerzijds is er het bekende militaire revolutie debat dat, in navolging van Michael Roberts en Geoffrey Parker, de oorlogen aan het eind van de achttiende eeuw beschouwt als de culminatie van de ontwikkelingen in de oorlogvoering vanaf de middeleeuwen. Volgens aanhangers van deze visie borduren de Revolutionaire oorlogen slechts voort op de eerder al door Maurits van Nassau, Gustaaf Adolf en Frederik de Grote ingeslagen wegen en betekenen de Amerikaanse en Franse revoluties dus geen breuk met het verleden. Anderzijds is er het *Total War* debat, dat een verklaring probeert te vinden voor de verschrikkingen van de Eerste en Tweede Wereldoorlog door te kijken naar wat daar in negentiende eeuw op militair gebied aan voorafging. In navolging van deze visie benadrukt een historicus als David Bell dat de periode na 1789 juist gekenmerkt wordt door grootschalige hervormingen, die de basis hebben gelegd voor de totale oorlogen in de eerste helft van de twintigste eeuw. Het is de tegenstelling tussen deze twee visies die centraal staat in de

bundel. Alles draait om de vraag: continuïteit of verandering?

Moderniseringsproces

De bundel bestaat uit drie delen. In het eerste deel passeren enkele hete hangijzers van het evolutie/revolutie-debat de revue. Na een frontale aanval op de belangrijkste aannames in het militaire revolutie debat komt Gat tot de conclusie dat de vroegmoderne militaire revolutie slechts een klein onderdeel was van een veel groter moderniseringsproces in Europa en dat de militaire ontwikkelingen alleen in deze brede context op de juiste waarde kunnen worden geschat. Heuser weerlegt in haar bijdrage over de Franse militaire denker Guibert het idee dat Guiberts *Essai général de tactique* ten grondslag heeft gelegen aan de totale oorlog *à la Ludendorff*. Ook Ute Planert concludeert dat het beter is de Franse oorlogen te bestuderen vanuit het kader van de evolutie, dan ze te zien als het beginpunt van totale oorlog. Dierk Walter daarentegen noemt de grootschalige Pruisische legerhervormingen na de nederlaag bij Jena (1806) wel degelijk revolutionair. Hij wijst daarbij niet zozeer op de militaire als wel op de sociale veranderingen die volgen op de invoering van de dienstplicht. Op de vraag of de 'Franse oorlogen' kunnen worden gezien als een wereldoorlog geeft Stig Förster in zijn essay bevestigend antwoord, met de kanttekening dat het mondiale karakter van de oorlogen vooral het gevolg was van de Britse hongersnood naar nieuwe koloniën.

Tegengestelde conclusies

In het tweede deel van de bundel staan de veranderingen in de wijze

van oorlogvoeren, in relatie met het *Total War* debat, centraal. Timothy Shannon laat zien hoe Europese kolonisten militaire gebruiken van de Noord-Amerikaanse indianen overnemen en zich weten aan te passen aan de indiaanse manier van kleinschalige oorlogvoering (*Petite Guerre*). De steeds verder verslechterende relatie tussen de oorspronkelijke bewoners van Amerika en de Europese nieuwkomers leidt tot zeer bloedige gevechten waarbij vrouwen en kinderen niet worden gespaard. Shannon spreekt van een totale oorlog die de indianen 'wordt aangedaan' door de kolonisten. De *Petite Guerre* komt ook aan bod in het essay van John Lawrence Tone over de guerrillaoorlog in Spanje tegen Napoleon. Hij komt tot de slotsom dat de Spaanse opstand op het platteland een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan de Engelse overwinning op de Fransen op het Iberisch schiereiland, maar dat er niet kan worden gesproken over totale oorlog omdat er voor dat predikaat te weinig mensen bij betrokken zijn geweest. De bekende militair-historicus Black komt in zijn artikel over de maritieme oorlogvoering in de periode 1775-1815 tot een tegengestelde conclusie. De enorme schaal van deze zeeoorlogen is volgens Black 'totaler' dan ooit tevoren en niet meer geëvenaard tot de Amerikaans-Japanse strijd in de Stille Oceaan tijdens de Tweede Wereldoorlog.

Oorlog en samenleving

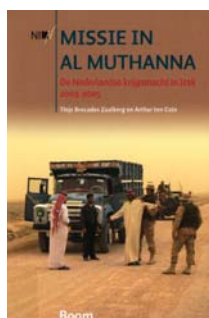
Onder het derde deel van *War in an Age of Revolution* vallen alle essays over de gevolgen van de veranderende oorlogvoering voor de samenleving. T.H. Breen gaat in op de mobilisatie van de Amerikaanse

bevolking in milities tijdens de Amerikaanse Onafhankelijkheidsoorlog en Jörg Nagler behandelt de manieren waarop zowel de Engelsen als de Amerikanen in deze oorlog slaven gebruiken voor hun eigen doeleinden. Marion Breunig staat in haar essay stil bij de voor de meeste Europeanen vrijwel onbekende Oorlog van 1812, waarin een Engels expeditieleger het nog in aanbouw zijnde Washington verwoest. In de bijdragen over Europa staan vooral de gevolgen van de Franse onderdrukking in de diverse landen in het middelpunt. Michael Broers schrijft over de situatie in Italië, Donatus Düsterhaus over de gevolgen van het oorlogsgeweld voor gelovigen in de Elzas en Katharine Aaslestad over de zorgelijke economische toestand in Holland, Denemarken en de Noord-Duitse steden als gevolg van de invoering van het Continentaal Stelsel. Het is vooral op basis van deze bijdragen dat de redacteurs van de bundel concluderen dat, los van de vraag of er nu sprake was van continuïteit of verandering, de impact van oorlog op het civiele leven in deze periode groeide.

Is er dan helemaal geen kritiek mogelijk op *War in an Age of Revolution*? Natuurlijk wel. Zo zijn niet alle essays even sterk. De stukken over de groeiende kloof tussen mannelijkheid en vrouwelijkheid in de Franse tijd en over de oorlog in de vroegnegentiende-eeuwse Engelse dichtkunst zijn interessant, maar voegen in deze bundel niet bijster veel toe. Ook het gezochte evenwicht tussen Noord-Amerikaanse en Europese onderwerpen komt soms wat gekunsteld over. In de inleiding schrijft Chickering dat de bundel

een brug wil slaan tussen beide zijden van de Atlantische Oceaan, maar het is de vraag of dit gelukt is. Een ander punt van kritiek kan zijn dat de marine er wel erg karig van af komt. Alleen het stuk van Black gaat in op de strijd ter zee, de overige negentien essays gaan over de oorlog op het land. Tot slot moet ook gezegd worden dat door het grote aantal essays en de grote verscheidenheid aan onderwerpen de rode draad niet altijd even gemakkelijk te volgen is. Al dit commentaar doet echter niets af aan de goede kwaliteit van de individuele essays. De redacteurs hebben met deze bundel een belangrijke bijdrage geleverd aan de discussie over oorlogvoering in de periode 1775-1815. Dat zij daarbij niet tot een eenduidige conclusie komen is uiteraard weinig verrassend.

C.W. van der Spek MA, NIMH



Missie in Al Muthanna

De Nederlandse krijgsmacht in Irak 2003-2005
Door Thijs Brocades Zaalberg en Arthur ten Cate
Amsterdam (Uitgeverij Boom) 2010
392 blz., ill.
ISBN 9789461053596
€ 29,90

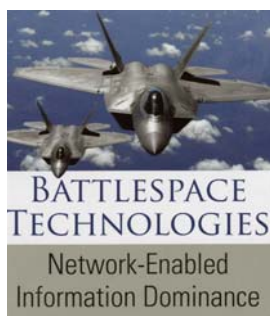
De *Stabilisation Force Iraq* (SFIR) was een twintig maanden durende, complexe stabilisatieoperatie, waarin de Nederlandse krijgsmacht onder meer – voor het eerst sinds koloniale tijden – weer in gevecht kwam met guerrillastrijders. De uitzending van Nederlandse militairen naar de provincie Al Muthanna in Zuid-Irak begon in 2003. Van deze missie stamt de term *Dutch approach*, een ‘typisch Nederlandse aanpak’ van crisisbeheersingsoperaties. Op het al dan niet bestaan van dit fenomeen gaan Thijs Brocades Zaalberg en Arthur ten Cate, beiden verbonden aan het Nederlands Instituut voor Militaire Historie, uitvoerig in. Zij schetsen uiteindelijk een atypische militaire operatie, die volgde op een nog altijd omstreden invasie.



Een kleine geschiedenis van de grote oorlog 1914-1918

Door Koen Koch
Antwerpen (Ambo/Anthos) 2010
320 blz.
ISBN 9789026321573
€ 24,95

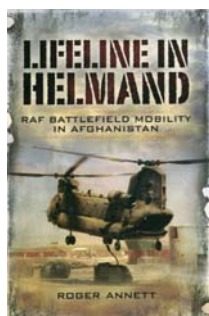
Was het uitbreken van de Eerste Wereldoorlog onvermijdelijk? Waarom ontstond er een patstelling op het slagveld die vier jaar zou duren? En waarom konden politici de oorlog niet door een compromisvrede beëindigen? Op deze vragen probeert professor dr. Koen Koch, expert op het gebied van de Eerste Wereldoorlog, een antwoord te vinden. Hij schetst het beeld van een cultureel en economisch verweven Europa, waar landen met elkaar verwickeld raakten in een bijna suïcidale uitputtingsoorlog. De oorlog, waarin miljoenen soldaten sneuvelden, vormde volgens Koch niet alleen een fundamentele cesuur in de Europese geschiedenis, maar uiteindelijk ook in de wereldgeschiedenis.



Battlespace Technologies

Network-Enabled Information Dominance
Door Richard S. Deakin
Norwood (Artech House) 2010
510 blz.
ISBN 9781596933378
€ 110,-

Richard Deakin wil in *Battlespace Technologies* een overzicht geven van de belangrijkste concepten en technologieën die toegepast worden in *electronic warfare* (EW). Daarbij stelt hij het informatiemanagement in deze omgeving centraal. Deakin, gepromoveerd ingenieur, beschrijft verschillende vormen van dreiging rond EW en geeft voorbeelden hoe die bestreden kunnen worden. Hij gaat in op sensortechnologie, waarmee het mogelijk is informatie te verzamelen en inlichtingen aan de tegenstander te onthouden. Daarnaast schetst Deakin voor zowel landmacht, luchtmacht als marine welke factoren een rol spelen bij het ontwerpen van systemen en materieel voor gebruik in wat hij de *network-enabled environment* noemt.



Lifeline in Helmand

RAF Battlefield Mobility in Afghanistan
Door Roger Annett
Barnsley (Pen and Sword Aviation) 2010
288 blz.
ISBN 9781848842748
€ 36,-

Lifeline in Helmand gaat over het tactische luchttransport van de Royal Air Force in de onrustige Afghaanse provincie. De auteur Roger Annett volgde een eenheid van de RAF-basis Odiham in de voorbereiding op een missie van drie maanden naar Helmand en vervolgens naar het gebied zelf. Daar zorgden de RAF-leden met Chinook-helikopters en C-130's voor transport van goederen en militairen. Annett, die zelf ooit bij de RAF diende, tekende getuigenissen uit de eerste hand op van zowel grond- als vliegend personeel. Hun verhalen gaan onder meer over het verlenen van steun bij grondoperaties en medische evacuaties.

Met dank aan mr. C.P.M. Terpstra, NLDA

SUMMARIES

R.M. de Ruiter – The Defense White Paper 1991

Exactly twenty years ago the Defense White Paper 1991 was published. This paper was much criticized as it left the existing structures of the Armed Forces untouched. In this way the paper was, according to critics, little more than a cheese slicer to alter an organization that was built for the Cold War. Research however clarifies that this paper was indeed a turning point for the Dutch Armed Forces.

The structure remained, among other things because of resistance of Navy, Army and Air Force, but the paper did mean the beginning of a cultural break, necessary to say farewell to the Cold War. The author clarifies how instrumental this paper in fact was for the transformation. This paper was the stile to the Priority Paper of 1993. Both papers laid the foundation of the present expeditionary forces.

C.G. van Burken – Network-Enabled Capabilities and their Pitfalls

Operating within networks, the so-called Network-Enabled Capabilities, should lead to advantages in information sharing and cooperation. Technology is the core of this way of operating. There are, however, pitfalls that should not be overlooked. It is a misconception that technology is neutral and does little more during an operation than facilitate the exchange of information. The roots of these pitfalls can

be clarified by insights into (technological) philosophy. The mediating function of data presentation does have influence on decisions and the 'real world' demonstrates collisions on deeper levels of cooperation between partners in a network. The author uses the Kunduz airstrike of 2009 in Afghanistan to illustrate the often under-exposed role of technology.

M.J. van Gils – Self-leadership

Within Defense leadership is defined as the conscious steering of the behavior of others. It is often overlooked that this steering first and for all demands the power to consciously steer one's own behavior. This is called self-leadership. Prior condition is that the individual leader knows his or her own sources of action and behavior. The author claims that not leadership but self-leadership is the key

to desired effects and success. Presenting theory and basic values alone does not create leadership. There is a need for self-leadership that brings authenticity. How does one generate self-leadership? What in fact is conscious steering? What makes someone act as he or she does? What is the role of self-knowledge? The author challenges the reader to see him or herself as a leader and answer these questions.

Aankondiging

Symposium

Leider en boekhouder?

8 april 2011 – Defensie-evenementencentrum Soesterberg

Militairen kunnen het leidinggeven positiever ervaren wanneer ze op missie zijn dan tijdens het werken in eigen land. Wat is daar de oorzaak van? En geldt dit voor velen of slechts voor een enkeling? Verschilt het misschien per krijgsmachtdeel en is het voor sommige officieren aanleiding om de dienst te verlaten? Zijn er mogelijkheden om ook in Nederland het commandantschap/leidinggeven completer en uitdagender te maken?

Naar aanleiding van deze vragen houden de Gezamenlijke Officieren Verenigingen (NOV, FVNO|MHB en KVMO) op 8 april een symposium waar sprekers vanuit diverse expertises hun visie zullen geven. De Gezamenlijke Officieren Verenigingen willen de uitkomsten van het symposium gebruiken om positief-kritisch met de defensieorganisatie mee te denken nadat de bezuinigingen zijn vastgesteld.

FOTO AVDD, R. MOL



Programma

- 12.00-13.00 uur Ontvangst (met een lopende lunch)
- 13.00-13.15 uur Welkomstwoord door voorzitter NOV Bgen b.d. J.L.R.M. Vermeulen
- 13.15-15.30 uur Voordrachten sprekers
- 15.30-16.30 uur Forumdiscussie
- 16.30-18.00 uur Afsluitend samenzijn

Datum: 8 april 2011

Tijd: 12.00-18.00 uur

Locatie: Defensie-evenementencentrum Casino, Kampweg 1, 3769 DE, Soesterberg

De kosteloze deelname staat open voor alle officieren van alle krijgsmachtdelen. Aanmelding voor 31 maart per e-mail via info@nederlandsofficierenvereniging.nl, onder vermelding van naam, eenheid en, indien u ook intekent voor anderen, het aantal deelnemers.