

MILITAIRE SPECTATOR



Gevechtservaring

- Basisprincipes van klassieke counterinsurgency
- A3: planning & control bij de marechaussee

Defensie 2050

Essaywedstrijd met hoofdprijs van 1.000 euro

Inzenden tot 1 maart 2012

In de loop van 2012 publiceert technologietijdschrift *De Ingenieur* een special over defensietechnologie in de verre toekomst. Maar met welke technologische ontwikkelingen moet Defensie op een termijn van vijftig jaar rekening houden? Met een essaywedstrijd hopen *De Ingenieur* en het Koninklijk Instituut van Ingenieurs KIVI NIRIA antwoord te krijgen op deze vraag.

De opdracht luidt: beschrijf hoe de technologie voor defensie en veiligheid er over vijftig jaar uit zal zien en welke gevolgen die kan hebben voor de conflicten van straks. Het essay telt maximaal drieduizend woorden en mag geïllustreerd zijn. Een beetje science fiction mag, maar er moet wel een heldere relatie zijn met een denkbaar scenario van technische ontwikkelingen. Overtreedt geen fundamentele natuurwetten.

De jury let bij de beoordeling op het realiteitsgehalte van een conflictscenario.

Deelname aan deze wedstrijd staat open voor iedereen. *De Ingenieur* publiceert het winnende essay en de winnaar ontvangt een hoofdprijs van 1.000 euro. Essays met een eervolle vermelding worden eveneens gepubliceerd en de schrijvers daarvan krijgen 250 euro. Inzenden kan tot 1 maart 2012.

Kijk voor meer informatie ook op de website van KIVI NIRIA Defensie en Veiligheid: www.kiviniria.nl/dv. Daar staan de aanwijzingen voor het indienen van het essay en ook de nodige literatuurverwijzingen.

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. Duchaine
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
dr. F.J.C.M. van Nijntzen
NIMH
Postbus 90701
2509 LS Den Haag
T 070 - 316 51 20 of
070 - 316 51 95
E redactiemilitairespectator@mindef.nl

De Militaire Spectator is aangesloten bij
de European Military Press Association

LIDMAATSCHAP

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

OPMAAK EN DRUK

Drukkerij ten Brink

ISSN 0026-3869

Nadruk verboden

Coverfoto: Beschieting met een pantser-
houwitzer op stellingen in Chora,
Afghanistan, 2007 (Foto AVDD, G. van Es)

MILITAIRE SPECTATOR

44 Basisprincipes van klassieke *counterinsurgency*

M. Huizing

De klassieke basisprincipes van *counterinsurgency* zijn door veranderde
omgevingsfactoren minder relevant geworden voor de moderne
militaire operaties.

59 Meer sturing met minder papier bij de KMar

H.J. Doeleman en R. van Ommen

Met de A3-methodiek, een compact jaarplan voor planning & control
op één vel A3, werkt de Koninklijke Marechaussee dynamisch en
doelmatig en kan zij meer tijd besteden aan het operationele proces.

75 Gevechtservaring: van splijtzwam tot verbindende factor

N.U. Stam

Veel – meestal jonge – officieren hebben de afgelopen jaren in Afghanistan
gevechtservaring opgedaan, waardoor een moeilijk te overbruggen
kloof is ontstaan voor officieren die die ervaring niet hebben.

En verder:

Editoriaal	42
Andere ogen	85
Tegenwicht	86
Meningen van anderen	88
Boeken	91
Summaries	

Amsterdam en de krijgsmacht

Twee sterke merken?

De wereld waarin we leven is een andere dan die waarin onze (groot-)ouders opgroeiden. Het containerbegrip globalisering dekt de vele en veelsoortige processen die ten grondslag liggen aan de veranderingen in onze omgeving goed af. En het einde van de globalisering is bepaald nog niet in zicht. De vraag blijft derhalve actueel en relevant wat die ingrijpende ontwikkeling zal betekenen voor de positie van Nederland in de wereld, en dus voor de welvaart en het welzijn van de bewoners van de Lage Landen bij de zee. Hoe kan Nederland, een relatief kleine stip op de atlas, zich ook in de toekomst als identiteit blijven onderscheiden van al die andere staten in het internationale bestel? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat het begrip 'Nederland' in alle uithoeken van de wereld tot herkenning leidt?

De Nederlandse regering heeft zich al geruime tijd geleden over deze vraag gebogen. Een van de beleidsmatige antwoorden bestaat uit het koesteren en internationaal ondersteunen van sterke merken, dat wil zeggen begrippen die buitenlanders kennen en (gemakkelijk kunnen) associëren met Nederland. Uit onderzoek is gebleken dat Amsterdam met zijn unieke grachtengordel, zijn rol in de wereldgeschiedenis en rijke cultuur aanbod een ijzersterk merk is. 'I Amsterdam' is voor miljoenen buitenlanders meer dan een geliefd foto-object achter het Rijksmuseum.

Het tweede A-merk is Rotterdam, de wereldhaven die geassocieerd wordt met economische kracht, internationale oriëntatie, Hollandse ondernemingszin en nuchterheid. Daarnaast positioneert de regering Den Haag als 'the inter-

national city of peace and justice', waarbij vaak instemmend de uitspraak van voormalig VN-secretaris-generaal Boutros Ghali wordt geciteerd dat de Hofstad 'the legal capital of the world' is. De aanwezigheid van het Internationaal Gerechtshof, het Joegoslavië-tribunaal, het Permanent Hof van Arbitrage, de Organisatie voor het Verbod op Chemische Wapens en Europol – om maar enkele toonaangevende instellingen te noemen – is een groot goed.

De Nederlandse krijgsmacht ziet zichzelf als een sterk merk en staat niet alleen in die opvatting. Bij de discussie over de invoering van een nieuw beeldmerk bij de overheid is de regering ermee akkoord gegaan dat de krijgsmacht delen hun herkenbaarheid mochten behouden. De vraag rijst hoe Defensie, met haar sterke internationale en toekomstgerichte oriëntatie, omgaat met de kansen die de eerder genoemde sterke merken bieden.

Het is opvallend dat de banden tussen Defensie en Den Haag, toch de Benjamin als A-merk, krachtig zijn verankerd. Zeker, de bezuinigingen nopen tot een sluiting van enkele vertrouwde kazernes en het aantal medewerkers in de Haagse regio loopt terug. Toch blijft Defensie in de Hofstad prominent aanwezig, blijven militairen een vertrouwde verschijning in de binnenstad en zal militair ceremonieel – door de aanwezigheid van staatshoofd, regering en Staten-Generaal – ook in de toekomst van tijd tot tijd het stadsbeeld opfleuren.

De wereldhaven Rotterdam is gebaat met veiligheid op en over zee. Tussen de Koninklijke Marine en de Maasstad bestaat een natuurlijke

verbondenheid. De Van Ghentkazerne en het Mariniersmuseum voegen hier een gevoelsmatige dimensie aan toe. Rotterdam is, zeker na strijd om de Maasbruggen in mei 1940, een mariniersstad – en het gemeentebestuur hecht zeer aan die traditionele band, die toekomstbestendig lijkt.

De relatie tussen de krijgsmacht en de hoofdstad is echter een stuk problematischer. Waar de Stelling van Amsterdam tot in de twintigste eeuw het centraal reduit voor de landsverdediging vormde en de krijgsmacht prominent langs de grachten aanwezig was, is de militaire presentie in de afgelopen decennia teruggebracht tot één locatie, het Marine Etablissement Amsterdam (MEA). Dit MEA bevindt zich op een unieke locatie, die al bijna vier eeuwen in handen van de krijgsmacht is. Vele eeuwen lang werden de schepen van de Staatse vloot, de Verenigde Oost-Indische Compagnie en de Koninklijke Marine op Kattenburg gebouwd en/of uitgerust.

Thans zijn er eenheden van verschillende defensieonderdelen gehuisvest. Het MEA symboliseert de militaire kant van de geschiedenis van Amsterdam en Nederland; een geschiedenis waarvoor zowel in binnen- als buitenland steeds meer belangstelling bestaat. Op natuurlijke wijze heeft de krijgsmacht in Amsterdam dus aansluiting bij een essentieel onderdeel van de Canon van de Nederlandse geschiedenis.

De Nederlandse krijgsmacht is expeditionair inzetbaar en ingebed in een groot aantal internationale verbanden en netwerken. Een bezoek aan de hoofdstad van buitenlandse relaties biedt een unieke mogelijkheid om het belang van Nederland in heden en verleden voor het voetlicht te brengen. De toegevoegde waarde van het MEA, dat beschikt over een professioneel congres- en vergadercentrum, is voor internationale relaties en bijeenkomsten alleen maar toegenomen. Overigens, met de sluiting

van het Officierscasino te Soesterberg en de beslissing het IDL en de Prinses Julianakazerne af te stoten, heeft de krijgsmacht ook voor interne conferenties en workshops de eigen capaciteit aanzienlijk gereduceerd. Het MEA biedt ook hier uitkomst – en tegen klantvriendelijker tarieven dan ‘buiten de deur’.

Het MEA is nog in een ander opzicht uniek. Door zijn ligging in het hartje van de stad, omgeven door water en muren, levert het Etablissement een belangrijke bijdrage aan de openbare orde en veiligheid van de hoofdstad. De Mobiele Eenheid en andere gespecialiseerde diensten kunnen daar ongezien verzamelen, militaire eenheden kunnen voor de nationale herdenking op 4 mei en voor andere plechtigheden in alle rust worden geformeerd. Bedreigde personen kunnen op Kattenburg aan het gezicht worden onttrokken en het complex vormt voor nationale reservisten en marechaussees een vertrouwde uitvalsbasis. Het geordend verloop van massale publieksmanifestaties in de hoofdstad, variërend van Sail Amsterdam tot de huldiging van het Nederlands elftal, van de jaarlijkse intocht van Sinterklaas tot het bevrijdingsconcert op 5 mei, alsmede staatsbezoeken in het Paleis op de Dam, waren zonder dit krijgsmachtcomplex niet mogelijk geweest.

Defensie heeft zich de afgelopen jaren sterk gemaakt voor de intensivering van civiel-militaire betrekkingen. Als ergens de toegevoegde waarde van de krijgsmacht voor civiele partners duidelijk zichtbaar is, dan is dat wel in de hoofdstad. Het is ook om die reden goed dat de krijgsmacht vasthoudt aan haar relatie met het A-merk Amsterdam, en dat zij dat blijft doen via de A-locatie die MEA heet. Het strategische belang van een zichtbare presentie van de krijgsmacht in de hoofdstad verdient dan ook te prevaleren boven suboptimaliseringsprocessen bij afzonderlijke defensieonderdelen. ■

Basisprincipes van klassieke counterinsurgency

Achterhaald in moderne operaties?

De theorieën van klassieke *counterinsurgency* uit de dekolonisatietijd van met name Thompson, Kitson en Galula hebben nog steeds veel invloed op het westerse denken over het onderwerp. Door diverse omgevingsverschillen wijken de moderne counterinsurgencies echter aanzienlijk af van hun klassieke voorgangers. De basisprincipes van klassieke counterinsurgency zijn door veranderde omgevingsfactoren minder relevant geworden voor de moderne militaire operaties; ze bieden slechts een mogelijke leidraad die aan de specifieke situatie in het operatiegebied moet worden aangepast. Bovendien geven de basisprincipes van klassieke counterinsurgency onvoldoende antwoord op de complexiteit van de moderne counterinsurgencies. Daarom moeten de basisprincipes van klassieke counterinsurgency worden aangepast aan de moderne tijd. Bestudering van de westerse koloniale geschiedenis kan daarbij behulpzaam zijn.

Drs. M. Huizing – kapitein der Artillerie*

*Only when adaptation and context are complete can force be applied with utility.*¹
Rupert Smith

Het Britse optreden in Maleisië in de jaren vijftig van de vorige eeuw geldt nog altijd als een succesvol voorbeeld van *counterinsurgency*.² Maar niet alle Britse methoden uit de *Malayan Emergency* (1948-1960) zijn tijdens

de huidige militaire operaties nog toepasbaar. De verplaatsing van honderdduizenden Chinese *squatters* van het platteland naar *new villages* en het gebruiken van voedsel als instrument om de bevolking te controleren zouden tegenwoordig niet meer door de politiek, de publieke opinie en de (eigen) bevolking worden geaccepteerd. Verder werd het succes van de Britse campagne mede bepaald door de aanwezigheid van getalenteerde en ervaren koloniale *administrators*,³ terwijl bijvoorbeeld de ISAF-troepen in Afghanistan worden geconfronteerd met grote gebreken en tekorten op het gebied van openbaar bestuur, politie en rechterlijke macht.⁴ Door deze voorbeelden ontstaat de vraag of het wel terecht is dat de Britse ervaringen en lessen uit Maleisië nog steeds zoveel invloed uitoefenen op het westerse denken over counterinsurgency. De Chinese revolutionair Mao-Tse-tung schreef immers al: *'strategic theory has meaning only in terms of the concrete political, social, and inter-*

* De auteur is werkzaam bij 45 Pantserinfanteriebataljon *Regiment Infanterie Oranje Gelderland*. Dit artikel is afgeleid van zijn afstudeeronderzoek aan de Universiteit van Amsterdam. De auteur dankt prof. dr. W. Klinkert en drs. M.W.M. Kitzen voor hun begeleiding bij het onderzoek.

1 R. Smith, *The Utility of Force. The Art of War in The Modern World* (New York, Alfred A. Knopf, 2007) x.

2 Symposium NIMH en KVBK, *Counter-Insurgency. Historical Roots and Relevance*. Den Haag, 15 november 2007; Smith, *The Utility of Force*, 207.

3 J. Mackinlay, 'Is UK Doctrine Relevant to Global Insurgency?', in: *Rusi* 152 (2007) (2) 35.

4 C.H.C. Janssen, 'Een druppel in de oceaan', in: *ARMEX* 91 (2007) (6) 14.

Omgeving: Koloniale periode (1870-1945)	Omgeving: Dekolonisatieperiode (1945-1960)	Omgeving: Moderne tijd (vanaf 2000)
Koloniale oorlogen	Dekolonisatieoorlogen/nationale bevrijdingsoorlogen	Crisisbeheersingsoperaties
<i>Small wars</i> <i>Imperial policing</i>	Klassieke counterinsurgency	Neoklassieke/moderne counterinsurgency
Westerse koloniën	Onder meer: – Maleisië (1948-1960) – Kenia (1952-1960) – Algerije (1954-1962)	Onder meer: – Afghanistan (2001-heden) – Irak (2003-2011)
Koloniale theoretici: – Callwell – Lyautey – Gwynn	Theorieën van de 'klassiekers': – Thompson – Kitson – Galula	Moderne westerse denken over counterinsurgency: – (VS) FM 3-24 – (VK) ADP – (NLD) LDP II C

invloed → invloed

10 basisprincipes van klassieke counterinsurgency

Tabel 1 Counterinsurgency in een chronologisch overzicht: van koloniale periode tot de moderne tijd

national circumstances at the moment in which theory is being elucidated'.⁵ Ook Rupert Smith constateert dat *'every confrontation or indeed conflict is different, not only in location and sides but in nature, especially in our era of humanitarian interventions or military operations amongst the people, such as those in Afghanistan in 2002 and Iraq in 2003'*.⁶

Het onderwerp van dit artikel is de relevantie van de basisprincipes van klassieke counterinsurgency voor de moderne counterinsurgencies. Als eerste behandel ik de term counterinsurgency in algemene zin, waarbij de benamingen klassieke (*classical*) en neoklassieke (*neo-classical*) counterinsurgency worden geïntroduceerd. Daarna maak ik een stap terug in de tijd naar de koloniale periode (1870-1945), omdat daar de grondslagen liggen van klassieke counterinsurgency. Vervolgens ga ik naar de dekolonisatieperiode (1945-1960), om nader in te gaan op de theorieën over klassieke counterinsurgency. Daarbij vermeld ik een tiental principes die naar mijn mening kunnen worden beschouwd als 'de' basisprincipes van klassieke counterinsurgency. Aansluitend kom ik aan in de moderne tijd vanaf 2000 en leg ik het accent op neoklassieke/moderne counter-

insurgency (zie tabel 1). Met behulp van negen omgevingsverschillen tussen de moderne tijd en de dekolonisatieperiode analyseer ik per omgevingsverschil wat daarvan de invloed is op de toepassing van de basisprincipes van klassieke counterinsurgency tijdens neoklassieke/moderne counterinsurgencies. In de conclusie betoog ik dat de basisprincipes van klassieke counterinsurgency uit de dekolonisatieperiode door veranderde omgevingsfactoren minder relevant zijn geworden voor de moderne counterinsurgencies. Daarom kunnen deze basisprincipes niet zonder aanpassing worden toegepast in de moderne counterinsurgencies. Wellicht kunnen de ideeën van theoretici uit de westerse koloniale geschiedenis daarbij behulpzaam zijn.

Counterinsurgency

Sinds het begin van deze eeuw zijn tal van westerse krijgsmachten actief betrokken (geweest) bij crisisbeheersingsoperaties, onder meer in Afghanistan en Irak. Volgens de huidige opvattingen kunnen die operaties

5 J. Shy en T.W. Collier, 'Revolutionary War' in: P. Paret (ed.), *Makers of Modern Strategy. From Machiavelli to the Nuclear Age* (Princeton, Princeton University Press, 1986) 844.

6 Smith, *The Utility of Force*, 20.



FOTO COLLECTIE AUTEUR

Moderne counterinsurgency: effecten bereiken met de Pantserhouwitzer, Uruzgan 2010

vanwege hun karakter gezien worden als counterinsurgency.⁷ De term counterinsurgency is aan het einde van de Tweede Wereldoorlog geïntroduceerd. In die periode werd het Westen geconfronteerd met talloze dekolonisatieoorlogen en andere nationalistische en politieke opstanden.⁸ Counterinsurgency is een verzamelnaam voor alle directe en indirecte methoden om een *insurgency*, een strijd om de controle over een betwiste politieke ruimte, te onderdrukken. Een *insurgency* speelt zich af tussen

de heersende autoriteit (vaak een regering) en één of meer op de bevolking gerichte, dan wel daaruit voortkomende uitdagers.⁹

Klassieke en neoklassieke counterinsurgency

Er is een onderscheid te maken tussen klassieke (classical) en neoklassieke (neo-classical) counterinsurgency. Volgens de Australische counterinsurgency specialist David Kilcullen is klassieke counterinsurgency ontstaan in de jaren vijftig van de vorige eeuw.¹⁰ Het beschrijft de theorie van counterrevolutionaire oorlogvoering, in reactie op de zogeheten nationale bevrijdingsoorlogen.¹¹ In deze periode kwam een uitgebreide theorievorming over counterinsurgency tot stand, onder meer door publicaties van Robert Thompson, Frank Kitson en David Galula. Hun werken worden dan ook gezien als 'klassiekers'.¹² De Amerikaanse onderzoeker en auteur Frank Hoffman constateert dat de auteurs van de huidige Amerikaanse counterinsurgency doctrine 'strove

7 T.W. Brocades Zaalberg, 'Hearts and minds of search and destroy?' in: *Militaire Spectator* 176 (2007) (7/8) 290-293; M.W.M. Kitzen, 'Westerse militaire cultuur en counterinsurgency, een tegenstrijdige realiteit' in: *Militaire Spectator* 177 (2008) (3) 124.

8 D. Kilcullen, 'Counter-insurgency Redux' in: *Survival* 48 (2006) (4) 111, 125.

9 *Informatiebulletin 07/02: Counter Insurgency (COIN) en de militaire bijdrage*, Opleidings- en Trainingscentrum Operatiën (2007) blz. 3.

10 Kilcullen, 'Counter-insurgency Redux', 111-112. Kilcullen was adviseur van onder meer de voormalige Amerikaanse minister van Buitenlandse Zaken Condoleeza Rice en generaal David Petraeus.

11 D. Kilcullen, *The Accidental Guerrilla. Fighting Small Wars in the Midst of a Big One* (Londen, Hurst & Company, 2009) xv; Kilcullen, 'Counter-insurgency Redux', 111.

12 Kilcullen, 'Counter-insurgency Redux', 111.

to merge the so-called traditional approaches with the realities of a new world'.¹³ Hij noemt deze samensmelting van heden en verleden neoklassieke counterinsurgency. In dit artikel beschouw ik neoklassieke en moderne counterinsurgency als synoniem.

Koloniale oorlogvoering (1870-1945)

Klassieke counterinsurgency vindt zijn oorsprong in koloniale *small wars* en *imperial policing*.¹⁴ De methoden die de Britten tijdens de Malayan Emergency toepasten bouwden bijvoorbeeld voort op hun vooroorlogse ideeën over imperial policing.¹⁵ De klassieke theorieën van Thompson, Kitson en Galula staan dan ook niet op zichzelf, maar zijn gebaseerd op de ideeën van vroegere theoretici als C.E. Callwell, Louis Lyautey en Charles Gwynn, beschouwd vanuit het perspectief van de dekolonisatieoorlogen.¹⁶ In hun theorieën combineren de klassiekers theorieën over koloniale oorlogvoering met de ervaring die ze zelf opdeden tijdens de counterinsurgencies in de dekolonisatieperiode.

Basisprincipes van klassieke counterinsurgency

De basis voor het moderne westerse denken over counterinsurgency is in de jaren vijftig en zestig gelegd door publicaties van Thompson, Kitson en Galula.¹⁷ Vooral de campagnes in Maleisië en Algerije gelden tegenwoordig als ijkpunten van het militaire denken over counterinsurgency en hebben daarom nog steeds veel invloed op de moderne militaire doctrines. De theorieën van Thompson, Kitson en Galula staan aan de basis¹⁸ van de huidige Amerikaanse *U.S. Army/Marine Corps Counterinsurgency Manual (FM 3-24)*,¹⁹ de Britse *Army Doctrine Publication 'Countering Insurgency'*²⁰ en de Nederlandse *Leidraad Doctrine Publicatie II deel C 'gevechtsoperaties tegen een irregulier optredende tegenstander' (LDP II C)*.²¹

Thompson, Kitson en Galula

Thompsons boek *Defeating Communist Insurgency* (1966) is één van de invloedrijkste publicaties over counterinsurgency.²² Thompson ontwikkelde zich tijdens de Malayan Emergency van lokale bestuursambtenaar tot *civil staff officer* van *director of operations* luitenant-

generaal Henry Briggs. Daarnaast leidde hij van 1961 tot 1965 de *British Advisory Mission to South Vietnam* (BRIAM). De vijf principes voor een succesvolle counterinsurgency die Thompson heeft geformuleerd worden in de meeste moderne militaire doctrines en analyses van counterinsurgency genoemd, geanalyseerd en onderschreven.²³ De latere Britse generaal Kitson was in 1957 ook actief in Maleisië, maar van 1953 tot 1955 deed hij al belangrijke counterinsurgency ervaring op tijdens de Britse campagne in Kenia (1952-1960). Daar speelde hij een belangrijke rol in de Britse inlichtingenoperatie tegen de *Mau Mau rebellion*. Kitson heeft zijn ervaringen en theorieën in diverse boeken verwerkt, waarvan *Low Intensity Operations. Subversion, Insurgency, Peace-keeping* (1971) het invloedrijkst is.²⁴ De inspiratiebron van de Franse landmacht-officier Galula waren de ervaringen die hij in de periode van 1956 tot 1958 opdeed tijdens de Franse counterinsurgency in Algerije (1954-1962). Galula beschreef zijn visie in het boek *Counterinsurgency Warfare. Theory and Practice* (1964).²⁵ Hierin probeerde hij te voorzien in de

- 13 F.G. Hoffman, 'Neo-classical counterinsurgency?' in: *Parameters* 37 (2007) (2) 71-73. Hoffman is onderzoeker aan het Amerikaanse *Institute for National Strategic Studies* en introduceerde de term *hybrid wars* in: F.G. Hoffman, *Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars* (Virginia, Potomac Institute, 2007).
- 14 Kilcullen, *The accidental guerrilla*, xv; I.F.W. Beckett, *Modern Insurgencies and Counter-Insurgencies. Guerrillas and their Opponents since 1750* (Londen/New York, Routledge, 2001) 51. Zie ook: I.F.W. Beckett, 'Forward to the Past. Reflections on British Responses to Insurgency' in: *Militaire Spectator* 177 (2008) (3) 144-154; I.F.W. Beckett (ed.), *The Roots of Counter-Insurgency. Armies and Guerrilla Warfare 1900-1945* (Londen/New York/Sydney, Blandford Press, 1988).
- 15 Brocades Zaalberg, 'Hearts and minds of search and destroy?', 289.
- 16 Kilcullen, 'Counter-insurgency Redux', 111.
- 17 D. Marston en C. Malkasian, *Counterinsurgency in Modern Warfare* (Oxford/New York, Osprey Publishing, 2008) 13-15.
- 18 Brocades Zaalberg, 'Hearts and minds of search and destroy?', 294.
- 19 *Counterinsurgency Field Manual*, U.S. Army and Marine Corps (Chicago/Londen, The University of Chicago Press, 2007).
- 20 *Army Doctrine Publication, Countering Insurgency. A Guide For Commanders* (U.K. Ministry of Defence, 2008).
- 21 Doctrinecommissie Koninklijke Landmacht, *LDP II – deel C, Gevechtsoperaties tegen een irregulier optredende tegenstander* (Koninklijke Landmacht, 2003).
- 22 R. Thompson, *Defeating Communist Insurgency. Experiences from Malaya and Vietnam* (Londen, Chatto & Windus, 1966).
- 23 Brocades Zaalberg, 'Hearts and minds of search and destroy?', 294; Kitzen, 'Westerse militaire cultuur en counter-insurgency', 130, 131.
- 24 F. Kitson, *Low Intensity Operations. Subversion, Insurgency, Peace-Keeping* (Londen, Faber and Faber, 1971).
- 25 D. Galula, *Counterinsurgency Warfare. Theory and Practice* (Newport/Londen, Praeger Security International, 2006).

haat tussen de vertaling van algemene basisprincipes van counterinsurgency naar concrete acties op de lagere niveaus van optreden.

Wanneer de theorieën van Thompson, Kitson en Galula met elkaar worden vergeleken, valt een groot aantal gezamenlijke kenmerken in hun visies op. Om te beginnen is het doel van counterinsurgency het herstellen van het overheidsgezag en het controleren van de bevolking. Omdat steun van de bevolking aan de regering hiervoor essentieel is, moet de *counterinsurgent* proberen die te verwerven. Een aantrekkelijk motief, gericht op de neutrale meerderheidsgroep van de bevolking, is daarvoor nodig. Een ander instrument om bevolkingssteun te verwerven is het uitvoeren van een combinatie van politieke, economische, psychologische, juridische en militaire maatregelen. Verder is het belangrijk dat het overheidsgezag vastberadenheid toont, laat zien dat het de sterkste partij is en de opstandelingen kan verslaan. Een goede informatieoperatie kan hieraan een grote bijdrage leveren. Om eenheid van inspanning te waarborgen is het belangrijk dat het overheidsgezag over een goed functionerend bestuursapparaat beschikt, zodat alle civiel-militaire maatregelen geïntegreerd en gecoördineerd kunnen worden uitgevoerd. Het doel van de opstandelingen is het omverwerpen van het overheidsgezag met steun van de bevolking. Om die te verkrijgen is een aansprekend motief nodig en een zwak overheidsbestuur is een voorwaarde voor een insurgency om succesvol te kunnen zijn.

Om steun van de bevolking te verwerven moet de *counterinsurgent* de opstandelingen van de bevolking scheiden. Hiervoor moeten de opstandelingen ten eerste uit een geselecteerd gebied worden verdreven, waarna de politieke organisatie van de opstandelingen die zich nog



Westerse koloniale oorlogvoering: Generaal J.B. van Heutsz met zijn staf.
Schilderij van Jan Hoyneck van Papendrecht, Indiëzaal Kasteel van Breda

onder de bevolking bevindt moet worden uitgeschakeld. Inlichtingen spelen een grote rol bij het opsporen van de opstandelingen, maar zijn ook belangrijk om de houding van de bevolking tegenover de overheid te achterhalen. De rol van de strijdkrachten bestaat uit het creëren van veiligheid zodat de civiele instanties ongestoord hun werk kunnen doen, maar ook uit het scheiden van de bevolking van de opstandelingen. Voor het vestigen en uitbreiden van zijn controle dient de *counterinsurgent* te beginnen met het controleren van de belangrijkste bevolkingscentra en van daaruit zijn controle methodologisch uit te breiden. Dat is een langdurig proces, dat veel uithoudingsvermogen vergt.

Verschillen tussen de theorieën van Thompson, Kitson en Galula

Naast het grote aantal overeenkomsten zijn ook verschillen te constateren in de counterinsurgency-theorieën van Thompson, Kitson en Galula (zie tabel 2 op blz. 50). Zoals uit zijn vijf basisprincipes duidelijk blijkt, legt Thompson het zwaartepunt bij de civiele aspecten van counterinsurgency; op het militaire vlak beperkt hij zich tot het militair-operationele niveau van optreden. Zijn fasering van *clearing*, *holding*, *winning* en *won* biedt bijvoorbeeld weinig con-

crete handvaten voor tactische commandanten. Bij Kitsons *information process* en Galula's acht fasen strategie is dit wel het geval. Een ander punt waarop Thompsons visie afwijkt, is dat hij de politie de meest geschikte organisatie vindt om leiding te geven aan de inlichtingenoperatie. Kitson en Galula gaan er vanuit dat de strijdkrachten deze taak op zich nemen.

Kitson richt zich vooral op het aandeel van de krijgsmacht aan counterinsurgency. Hij verdeelt een opstand drie fasen: voorbereiding, geweldloze *subversion* en insurgency. Voor elke fase beschrijft hij de bijdrage die de krijgsmacht aan het bestrijden van de opstand kan leveren. Hij verdeelt deze bijdrage in het adviseren van het regeringsgezag en het leveren van een operationele bijdrage. Net als Thompson besteedt Kitson aandacht aan de civiel-militaire relaties en aan de inrichting van de bestuursstructuur, maar zijn beschrijving is concreter en gedetailleerder. Het is opmerkelijk dat Kitson de enige auteur is die ingaat op de steun van een *third nation* of bondgenootschap aan de counterinsurgent. Kitson beschouwt het *information process* als de basis waarop de counterinsurgent zijn eigen middelen inzet om de opstandelingen offensief aan te grijpen, waarbij het ontwikkelen van *contact information* een taak is van de operationele commandant. Omdat Kitson zich hier erg op concentreert, gaat hij voorbij aan aspecten van counterinsurgency die bij Thompson en Galula wel aan de orde komen. De invulling van Thompsons clearing, holding, winning en won fasering en Galula's acht fasen strategie zijn in Kitsons werk bijvoorbeeld niet te herkennen.

Galula benadert counterinsurgency vooral vanuit het perspectief van de tactische commandant. Dat blijkt uit zijn acht fasen strategie en de gestructureerde wijze waarop hij zijn boek heeft geschreven. Vooral zijn acht fasen strategie, waarvan onder meer concrete boodschappen voor psychologische oorlogvoering deel uitmaken, bieden veel praktische en concrete aanwijzingen voor tactische commandanten. Galula besteedt veel aandacht aan het winnen van steun van de bevolking en het opbouwen van het lokale bestuur. In tegenstelling

tot Thompson en Kitson schenkt Galula geen aandacht aan civiel-militaire relaties en de inrichting van de bestuursstructuur van de counterinsurgent.

Hoewel Thompson, Kitson en Galula verschillende accenten leggen, komen hun visies op hoofdlijnen overeen. Uit de gemeenschappelijke visie van de drie auteurs is een aantal basisprincipes te deduceren. De volgende tien principes kunnen naar mijn mening worden beschouwd als 'de' basisprincipes van klassieke counterinsurgency:²⁶

1. het doel is het winnen van steun van de lokale bevolking om het regeringsgezag te herstellen;
2. om steun van de bevolking te verwerven moet een combinatie van politieke, economische, psychologische, juridische en militaire maatregelen worden uitgevoerd;
3. om de bevolking voor de zijde van de regering te laten kiezen moet de counterinsurgent vastberadenheid tonen en laten zien dat hij de opstandelingen kan verslaan;
4. psychologische operaties spelen een belangrijke rol om bevolkingssteun te verwerven voor het motief van het regeringsgezag en het motief van de opstandelingen te neutraliseren;
5. een goed functionerend bestuursapparaat is belangrijk om eenheid van inspanning te bereiken tussen alle civiele en militaire componenten van de counterinsurgency;
6. het is noodzakelijk de opstandelingen van de bevolking te scheiden om steun van de bevolking te kunnen verwerven;
7. inlichtingen zijn essentieel om de opstandelingen te kunnen uitschakelen en de houding van de bevolking te achterhalen;
8. de rol van de strijdkrachten bestaat uit het creëren van veiligheid voor de civiele componenten van de counterinsurgency en uit het scheiden van de bevolking van de opstandelingen;
9. vestigen en uitbreiden van overheidscontrole

26 Analyse gemaakt in: M. Huizing, *Counter-insurgency: van historische principes naar moderne doctrines*. Eindschrijftie Nederlandse Defensie Academie (Breda, 2008) <http://defbib.kma.nl/art2/pdf/ada/Huizing.pdf>.

	Thompson	Kitson	Galula
Algemeen	Legt zwaartepunt bij civiele aspecten	Concentreert zich op aandeel krijgsmacht: militaire bijdrage of adviseren	Benadering vanuit perspectief tactische commandant
Doel	Politieke lange-termijn oplossing	Terugwinnen/behouden steun van bevolking	Opstandelingen blijvend isoleren van en door bevolking
Hoe	Politieke, economische en militaire maatregelen om autoriteit regeringsgezag en controle over bevolking te herstellen	Combinatie van politieke, economische, psychologische en militaire methoden om welvaart te verhogen en organisatie opstandelingen uit te schakelen	Militaire, politieke, sociale, economische en psychologische activiteiten om politieke steun bevolking te verwerven
Kenmerk	Legitiem optreden om geloofwaardigheid te behouden		Regering is verantwoordelijk voor legitiem optreden
Kenmerk	Integratie van civiele en militaire component voor eenheid van inspanning en balans tussen civiele en militaire maatregelen	Op alle bestuursniveaus gecoördineerd optreden voor eenheid van inspanning tussen civiele en militaire maatregelen	Eenheid van inspanning tussen militaire, politieke, politionele en justitiële operatielijnen
Kenmerk		Externe steun aan counterinsurgent bemoeilijkt eenheid van inspanning	
Kenmerk	Opstandelingen isoleren van bevolking	Opstandelingen uitschakelen o.b.v. <i>information process</i>	Eindsituatie is bereikt wanneer opstandelingen blijvend zijn geïsoleerd van en door bevolking
Kenmerk	Sterk en betrouwbaar bestuursapparaat		Bevolking politiek organiseren
Kenmerk	Aansprekend motief voor neutrale gedeelte bevolking		Tegenmotief voor steun bevolking
Kenmerk	Vastbeslotenheid tonen voor steun bevolking	Vastberadenheid tonen voor steun bevolking	
Kenmerk	Informatieoperaties voor beïnvloeding van bevolking en opstandelingen		Psychologische operaties voor beïnvloeding van alle actoren
Kenmerk	Goede inlichtingenorganisatie	Goede inlichtingenstructuur is essentieel voor identificeren en uitschakelen van opstandelingen	Inlichtingen verzamelen om opstandelingen uit te schakelen
Kenmerk	Grootste rol voor politie en inlichtingenorganisatie. Rol van strijdkrachten is het creëren van veiligheid en het uitschakelen van (politieke) organisatie van opstandelingen	Militaire aandeel varieert per fase (voorbereiding, geweldloze <i>subversion, insurgency</i>)	Militaire en civiele aandeel verschilt per fase (acht fasen strategie)
Kenmerk	Geduldige en methodologische aanpak: clearing, holding, winning, won. Bewoonde gebieden hebben hoogste prioriteit	Offensieve operaties o.b.v. <i>information process</i> , en defensieve operaties	Acht fasen strategie. Methodologische aanpak om opstandelingen uit geselecteerd gebied te verdrijven

Tabel 2 Overeenkomsten en verschillen tussen de theorieën van Thompson, Kitson en Galula*

* Thompson, *Defeating Communist Insurgency*; Kitson, *Low Intensity Operations*; Galula, *Counterinsurgency Warfare*.

begint met het controleren van belangrijke bevolkingscentra, waarna de controle gefaseerd wordt uitgebreid;

10. counterinsurgency is een langdurig proces, dat veel uithoudingsvermogen vergt.

Neoklassieke counterinsurgency

De basisprincipes van klassieke counterinsurgency spelen een grote rol in de benadering van de moderne counterinsurgency-operaties. De basisprincipes van klassieke counterinsurgency zijn bedacht en toegepast tijdens de naoorlogse dekolonisatieoorlogen (1945-1960). Deze omgeving verschilde echter aanzienlijk van de omgeving waarin de moderne counterinsurgencies plaatsvinden. Op basis van een analyse van de volgende negen omgevingsverschillen betoog ik dat deze variabelen een grote invloed hebben op de toepassing van de basisprincipes van klassieke counterinsurgency voor de huidige counterinsurgencies en daarom niet zonder aanpassing kunnen worden gebruikt: politieke en publieke druk, de rol van externe en interne actoren, de vraag welke partij initieert en welke partij reageert, de effecten van globalisering en internationalisatie, verschuiving van het strijdtoneel, veranderingen bij de opstandelingen, de rol van bevolkingssteun, het aandeel van koloniale kennis en ervaring, en de rol van de media.²⁷

Politieke en publieke druk

Tijdens de moderne militaire operaties is er grote politieke en publieke druk om zo snel mogelijk goede resultaten te bereiken ten koste van zo weinig mogelijk inspanning. De militaire betrokkenheid van westerse landen bij de huidige counterinsurgencies bestaat in de meeste gevallen slechts uit steun aan een coalitie. Daarbij willen politici zich niet te lang aan een campagne binden. De planningshorizon van een regering is vaak niet langer dan een kabinetsperiode of presidentstermijn, zodat het accent ligt op het behalen van kortetermijn-doelstellingen. Dat gaat ten koste van het langetermijn-doel van de counterinsurgency, terwijl volgens de basisprincipes van klassieke counterinsurgency juist veel uithoudingsvermogen en een 'lange adem' nodig zijn.

De gemiddelde duur van een succesvolle counterinsurgency is sinds 1945 negen jaar.²⁸

Daarnaast hebben de politieke en publieke discussies die voorafgaan aan (verlenging van) deelname aan een campagne, de korte politieke planningshorizon en de beperkte politieke bereidheid troepen te sturen negatieve gevolgen voor de steun van de bevolking in het operatiegebied. Volgens Thompson zal de lokale bevolking namelijk kiezen voor de partij die de meeste vastberadenheid toont en laat zien dat zij de tegenstander kan verslaan.²⁹ Verder worden slachtoffers en schade aan eigen zijde en onder de burgerbevolking niet zonder uitleg of goede reden door het publiek geaccepteerd.

Beschermingsmaatregelen voor de eigen troepen beperken de operationele activiteiten en het contact met de inwoners in het inzetgebied

Het draagvlak voor een missie daalt bijvoorbeeld sterk wanneer aan eigen zijde slachtoffers zijn gevallen, want het incasseren van militaire slachtoffers is voor westerse staten tegenwoordig problematischer dan tijdens de dekolonisatieoorlogen.³⁰ Als gevolg van een toenemend veiligheidsbesef en een beperkt politiek draagvlak worden risico's voor de eigen troepen zoveel mogelijk uitgesloten, wat resulteert in meer beveiligings- en beschermingsmaatregelen.³¹ Dat gaat ten koste van het contact met de lokale bevolking, want in plaats van te leven tussen de bevolking, zoals onder meer Galula aanbeveelt,³² verblijven de troepen

27 Zie ook: M. Huizing, *Van classical naar neo-classical counter-insurgency*. Masterscriptie Universiteit van Amsterdam (Amsterdam, 2011) http://defbib.kma.nl/art2/pdf/ada/Marten_Huizing.pdf; Brocades Zaalberg, 'Hearts and minds of search and destroy?', 300-301.

28 Beckett, 'Forward to the Past', 154.

29 Thompson, *Defeating Communist Insurgency*, 34. Zie ook: G.R. Dimitriu en B.A. de Graaf, 'De Nederlandse COIN-aanpak: drie jaar Uruzgan, 2006-2009', in: *Militaire Spectator* 178 (2009) (11) 621.

30 Brocades Zaalberg (2007), 'Hearts and minds of search and destroy?', 299. Zie ook: J.S. van der Meulen, 'Stemmen over Afghanistan en de risico's van het vak' in: *Militaire Spectator* 178 (2009) (3) 135-145; R. Voogd en A.J.V.M. Vos, 'Publieke steun voor de missie in Uruzgan' in: *Militaire Spectator* 179 (2010) (9) 440-453.

31 Kitzen, 'Westerse militaire cultuur en counter-insurgency', 128.

32 Galula, *Counterinsurgency Warfare*, 78; Kilcullen, *The Accidental Guerrilla*, 7.

veelal op zwaar beveiligde bases. Vanwege de dreiging van *Improvised Explosive Devices* worden bereden verplaatsingen vrijwel altijd uitgevoerd met gepantserde voertuigen die zijn voorzien van kostbare *jammers*. Hierdoor kosten operationele activiteiten meer tijd en inspanning, ontstaat een cognitieve afstand met de lokale bevolking en groeit de perceptie dat de counterinsurgent een bezettingsmacht is.³³ Dat heeft negatieve gevolgen voor de steun van de lokale bevolking en het verwerven van *human intelligence*.



FOTO COLLECTIE AUTEUR

Multinationale samenstelling van de moderne counterinsurgent

Actoren

Een volgend omgevingsverschil tussen de huidige en de dekolonisatieperiode is dat de onderlinge verhoudingen tussen en binnen de strijdende partijen zijn gewijzigd. Bovendien zijn er tegenwoordig meer externe actoren die het conflict beïnvloeden. In de klassieke counterinsurgencies strenden één of meerdere opstandige bewegingen gezamenlijk tegen de koloniale machthebbers. Bij de huidige insurgencies zijn er vaak meerdere onafhankelijke verzetsbewegingen, die het zowel tegen elkaar als

tegen de counterinsurgent opnemen. Bovendien is een gevestigde orde tegenwoordig niet altijd aanwezig. Dat maakt de insurgency – en dus ook de counterinsurgency – onoverzichtelijker en onvoorspelbaarder dan tijdens de dekolonisatieoorlogen.

De organisatie van de counterinsurgent is ook veranderd. Een regering die haar gezag wil herstellen of vestigen kan rekenen op veel meer internationale steun dan voorheen. De belangen van de ‘gesteunde’ regering kunnen echter afwijken van de ‘steunende’ bondgenoten. Vanwege de multinationale samenstelling van de counterinsurgent is het bovendien lastiger de campagne geïntegreerd en gecoördineerd uit te voeren. Landen willen – ook al zetten ze hun troepen in coalitieverband in – tot op zekere hoogte zelf bepalen hoe hun eenheden optreden. Bovendien beschikt ieder troepenleverend land over zijn eigen organisatie, materieel en doctrine, terwijl tot op de laagste niveaus *combined* wordt opgetreden. Smith beschrijft de problemen die hierbij kunnen ontstaan voor het militaire vermogen van een troepenmacht als volgt: ‘*If the contingents are of battalion strength, and they are found from three nations, the force commander must manoeuvre and fight his force as three separate battalion engagements instead of fighting them as a brigade*’.³⁴

Verder wordt de strijd tegenwoordig door veel meer externe actoren beïnvloed.³⁵ Onder meer internationale en non-gouvernementele organisaties, de media, religieuze leiders en criminele groeperingen zijn belangrijke actoren. Omdat ze allemaal hun eigen doelen nastreven, kunnen hun belangen met elkaar en met de belangen van de counterinsurgent conflicteren. Daarnaast bemoeilijken ze de eenheid van inspanning tussen alle civiele en militaire componenten van de campagne.

Actie en reactie

In de dekolonisatieperiode werd de gewapende strijd tussen insurgent en counterinsurgent meestal begonnen door de opstandelingen, want voor hun streven naar onafhankelijkheid moest het koloniale bestuur omver worden geworpen. De kolonisator was de reagerende

33 R.R. Tomes, ‘Relearning Counterinsurgency Warfare’ in: *Parameters* (2004) (Spring) 24; Smith, *The Utility of Force*, 413; Kilcullen, *The Accidental Guerrilla*, 32. Voor Britse operationele ervaringen in Afghanistan zie: P. Bishop, *Ground Truth* (Londen, HarperPress, 2009) 248.

34 Smith, *The Utility of Force*, 27.

35 Hoffman, ‘Neo-Classical Counterinsurgency?’, 74.

partij, want hij wilde zijn gezag behouden of herstellen en de opstandelingen uitschakelen. Tegenwoordig is deze volgorde niet meer vanzelfsprekend, want het conflict wordt niet meer per definitie door opstandelingen geïnitieerd.³⁶ De activiteiten van opstandelingen in Irak bijvoorbeeld waren in veel gevallen slechts een reactie op de westerse operaties.³⁷ Verder zijn opstandelingen er niet altijd meer op uit het landsbestuur over te nemen of een onafhankelijke staat op te richten.³⁸ Dat betekent dat ze niet automatisch in een geïsoleerde positie terechtkomen wanneer de lokale bevolking hun motief niet steunt. Politieke steun van de lokale bevolking is voor de strategie van opstandelingen dus niet altijd meer een vereiste. Zo hebben bepaalde groeperingen in Irak en Afghanistan bijvoorbeeld slechts het doel het regeringsgezag te ondermijnen, het overheidsapparaat te verlammen, het land te verdelen, economisch gewin te realiseren of de buitenlandse coalitietroepen te verjagen.

Omdat opstandelingen politieke, logistieke en financiële steun tegenwoordig wereldwijd kunnen betrekken, zijn ze niet meer primair afhankelijk van de plaatselijke bevolking. Soms wordt de lokale bevolking slechts geïntimideerd om geen partij te kiezen in het conflict, of ze wordt helemaal genegeerd.³⁹ Ten slotte komt het tegenwoordig vaker voor dat juist de counterinsurgent een einde probeert te maken aan de bestaande machtsverhoudingen, terwijl opstandelingen die juist willen behouden. De machtsstructuur van een opstandige beweging is in dat geval ouder dan de regering tegen wie ze strijdt. Dat is onder meer het geval in tribale of religieuze samenlevingen, waar de traditionele machtsverhoudingen conflicteren met het idee van een landelijke, op democratische wijze tot stand gekomen regering. Van een herstel van het regeringsgezag, zoals de basisprincipes van klassieke counterinsurgency impliceren, is dan geen sprake omdat het nooit heeft bestaan, terwijl invoer ervan tot weerstand zal leiden. Tijdens het besluitvormingsproces over de beëindiging van de militaire aanwezigheid in Afghanistan constateerde het Sovjet-Politbureau in mei 1987 bijvoorbeeld dat bij de Afghanen geen *sense of homeland* bestond. Ze vroegen

zich dan ook af: *'how could you have a policy of national reconciliation [in Afghanistan] without a nation?'*⁴⁰

Globalisering en internationalisatie

De effecten van globalisering en internationalisatie vormen een volgend verschil tussen de huidige tijd en de dekolonisatieperiode.⁴¹ Door gebruik te maken van wereldwijde communicatiemogelijkheden, internationale geldstromen en virtuele schuilplaatsen op internet beschikken opstandelingen over onbegrensde mogelijkheden om hun motief en propaganda te verspreiden, externe steun te ontvangen en

Insurgents kunnen wereldwijd financiële en politieke steun verwerven en zijn daarvoor niet meer primair afhankelijk van de lokale bevolking

operaties voor te bereiden. De Amerikaanse historicus Thomas Mockaitis constateert dat *'previously insurgents operated in a local arena; now they act on a global stage'*.⁴² Hierdoor is de counterinsurgent gedwongen ook wereldwijd op te treden, zodat de counterinsurgency een internationale operatie wordt.

Het gebruik van de virtuele dimensie door opstandelingen levert vanuit het perspectief van de basisprincipes van klassieke counterinsurgency een aantal problemen op. Opstandelingen zijn in hun virtuele schuilplaats vrijwel niet te isoleren of uit te schakelen. Bovendien is het basisprincipe dat uitgaat van vestiging en methodologische uitbreiding van de overheidscontrole in een virtueel gebied onmogelijk. Met moderne communicatiemiddelen kunnen plaatselijke incidenten snel wereldwijd worden verspreid. Daarom moet in de huidige tijd nog meer rekening worden gehouden met de

36 Kilcullen, 'Counter-Insurgency Redux', 112-113, 115.

37 Zie: Kilcullen, *The Accidental Guerrilla*, 39-40.

38 Kilcullen, 'Counter-Insurgency Redux', 115.

39 Hoffman, 'Neo-Classical Counterinsurgency?', 81.

40 S. Coll, *Ghost Wars* (Londen, Penguin Books, 2004) 167.

41 Kilcullen, 'Counter-Insurgency Redux', 113-114, 117-118.

42 Geciteerd in: *Army Doctrine Publication, Countering Insurgency*, CS 4-1.

publieke opinie dan in de dekolonisatieperiode. Bovendien zijn politieke en militaire beleidsmakers in staat de counterinsurgency vrijwel *real-time* te monitoren en te beïnvloeden. Gebeurtenissen op het laagste niveau kunnen daarom gevolgen hebben voor het strategische niveau.⁴³

Strijdtoneel

Het zwaartepunt van de strijd tussen insurgent en counterinsurgent is verschoven van dunbevolkte naar dichtbevolkte gebieden en het zojuist beschreven wereldwijde virtuele domein. Vroeger verbleven opstandelingen vooral op het platteland en/of in onbewoonde gebieden, omdat ze zich daar gemakkelijker konden verbergen. Vooral door militair-technologische ontwikkelingen zijn westerse strijdkrachten tegenwoordig veel beter in staat opstandelingen daar op te sporen. Opgaan onder de bevolking is voor opstandelingen in het algemeen dan ook veiliger dan geconcentreerd verblijven in een afgelegen gebied.⁴⁴ Verder beschikken opstandelingen in de bewoonde gebieden over betere toegang tot de infrastructuur die ze nodig hebben voor hun operaties, maar is er ook voldoende doelaanbod voor offensieve acties. Het gevolg is dat tijdens geweldscontacten vaak lokale bevolking in de buurt is, zodat de kans op burgerslachtoffers en *collateral damage* groot is.

Een aantal basisprincipes van klassieke counterinsurgency is minder goed toepasbaar in dichtbevolkte gebieden. Omdat opstandelingen zich daar gemakkelijk kunnen verbergen, zijn ze minder eenvoudig te isoleren of uit te schakelen. Bovendien stelt de beschikbaarheid van internet, mobiele telefonie en televisie opstandelingen in staat hun operaties te coördineren.⁴⁵ Verder zijn politieke, economische, psychologische, juridische en militaire maatregelen in dichtbevolkte gebieden minder effectief toe-

FOTO ANDRÉ G. VAN ES



pasbaar.⁴⁶ Ten slotte is in steden veel media aanwezig, zodat de bevolking moeilijk te isoleren is van de psychologische operaties van de opstandelingen.⁴⁷

Veranderingen bij de opstandelingen

Een volgend omgevingsverschil is dat de aard, strategie, structuur en middelen van de opstandelingen zijn veranderd.⁴⁸ Zojuist is al besproken dat bij de moderne counterinsurgencies meestal geen sprake is van eensgezinde opstandelingen, maar dat ze uit een verzameling van verzetsbewegingen bestaan die allemaal hun eigen – soms conflicterende – doelen nastreven.⁴⁹ Opstandelingen strijden tegenwoordig niet altijd vanuit een nationalistische of politieke ideologie. Hoffman constateert dat religieuze invloeden *'will increasingly impact and perhaps instigate irregular conflict in the twenty-first century'*.⁵⁰ Terwijl een generatie geleden geen enkele van de elf grootste mondiale terroristische organisaties religieus georiënteerd was, stond in 2004 al bijna de helft van de wereldwijd geïdentificeerde terroristische

43 Kilcullen, 'Counter-Insurgency Redux', 117; P.B.M.J. Pijpers, 'Een nieuwe generatie oorlogvoering. Counter-insurgency als anti-these' in: *Militaire Spectator* 178 (2009) (12) 687-688.

44 Kilcullen, 'Counter-Insurgency Redux', 120.

45 Ibidem.

46 Hoffman, 'Neo-Classical Counterinsurgency?', 76.

47 Kilcullen, 'Counter-Insurgency Redux', 120.

48 Hoffman, 'Neo-Classical Counterinsurgency?', 75.

49 Kilcullen, 'Counter-Insurgency Redux', 116.

50 Hoffman, 'Neo-Classical Counterinsurgency?', 77.



Combined counterinsurgency tot op het laagste niveau

lokale bevolking essentieel voor alle betrokken partijen. Algemene steun en draagvlak van de lokale bevolking is voor de strategie van opstandelingen echter niet altijd meer een vereiste. Dat geldt ook voor bevoorrading, rekrutering en financiering. De meeste logistieke en financiële middelen zijn niet afkomstig van de lokale bevolking, maar worden extern aangeleverd of verworven uit criminele activiteiten, terwijl nieuwe strijders wereldwijd worden gerekruteerd.⁵⁵ In sommige gevallen is de economische relatie juist omgekeerd en is de bevolking afhankelijk van de opstandelingen.⁵⁶ Dat is bijvoorbeeld het geval in Afghanistan, waar papaververkoop aan opstandige groeperingen de belangrijkste inkomstenbron van de plattelandsbevolking is. De omgekeerde economische relatie tussen opstandelingen en lokale bevolking kan tot gevolg hebben dat het scheiden van beide groepen tot een omgekeerd effect leidt dan de basisprincipes van klassieke counterinsurgency bedoelen, namelijk dat juist de bevolking in haar welvaart wordt getroffen wanneer de counterinsurgent niet in staat is een aanvaardbaar alternatief te bieden.

Koloniale kennis en ervaring

Tijdens de klassieke counterinsurgencies waren koloniale bestuursstructuren en strijdkrachten verantwoordelijk voor *'the campaign strategy, provided the political insight, restored the necessary civil services, the police, the intelligence structures and understood the intuitions of the local population'*, aldus Mackinlay.⁵⁷ Tegenwoordig is de counterinsurgent voor de uitvoering van counterinsurgency maatregelen voor een belangrijk deel aangewezen op de plaatselijke autoriteiten, maar de aanwezigheid en een goed functioneren ervan zijn geen vanzelfsprekendheid. Bovendien is niet altijd gegarandeerd

groeperingen als religieus te boek.⁵¹ De strategie van religieus georiënteerde groeperingen is niet gericht op het voorzien in materiële behoeften of het behalen van tastbare politieke doelen, zoals meestal het geval was met opstandelingen tijdens de dekolonisatieoorlogen. Dat maakt het voor de counterinsurgent lastig bij religieuze opstandelingen aangrijpingspunten te identificeren en hun motief te neutraliseren. Bovendien leiden religieuze invloeden tot *'lowering inhibitions and reducing moral barriers to violence, including suicide attacks'*, die resulteren in *'more frequent attacks, extended campaigns, and greater casualties'*.⁵² Ten slotte zijn religieuze conflicten minder eenvoudig met een politiek compromis te beëindigen.⁵³ Daarom duren ze volgens Hoffman over het algemeen twee jaar langer dan een gemiddelde burgeroorlog of intrastatelijk conflict en genereren ze vier keer zoveel slachtoffers.⁵⁴

Bevolkingssteun

Volgens de basisprincipes van klassieke counterinsurgency is het winnen van steun van de

51 Hoffman, 'Neo-Classical Counterinsurgency?', 77-78.

52 Ibidem, 78.

53 Ibidem.

54 Ibidem.

55 Hoffman, 'Neo-Classical Counterinsurgency?', 77.

56 Kilcullen, 'Counter-Insurgency Redux', 119; Hoffman, 'Neo-Classical Counterinsurgency?', 77.

57 Mackinlay, 'Is UK Doctrine Relevant to Global Insurgency?', 35.

dat het lokale bestuur de counterinsurgency maatregelen ondersteunt. Dat heeft een aantal consequenties voor de toepassing van de basisprincipes van klassieke counterinsurgency. Om te beginnen heeft het Westen geen bestuursambtenaren, politieagenten en militairen meer die een jarenlange kennis en ervaring hebben met het bestrijden van inheemse opstanden. De afwezigheid van goed functionerend lokaal bestuur dat de counterinsurgency maatregelen ondersteunt maakt het bovendien lastiger deze maatregelen gecoördineerd uit te voeren. Thompson legt in zijn theorieën het zwaartepunt bij de civiele aspecten van counterinsurgency. Hij vindt dat een sterk en betrouwbaar bestuursapparaat essentieel is om counterinsurgency effectief te laten zijn en het land te stabiliseren.

Counterinsurgents hebben tegenwoordig minder kennis van de cultuur en het bestuur in het gebied waar ze optreden

Door het tekort aan civiele functionarissen zijn militairen gedwongen civiele en politieke taken uit te voeren.⁵⁸ Tijdens de dekolonisatieoorlogen was militair bestuur soms onvermijdelijk, maar tegenwoordig zijn politieke leiders nog huiveriger dan toen om militairen civiele verantwoordelijkheden te geven.⁵⁹ De rol van de strijdkrachten in de moderne counterinsurgencies is dus gecompliceerder en omvangrijker dan in de dekolonisatieperiode. Verder zijn troepen minder lang in het operatiegebied actief dan tijdens de dekolonisatieperiode.

Dat wordt onder meer veroorzaakt door de korte rotaties, maar ook doordat eenheden gedurende hun rotatieperiode nogal eens worden verplaatst.⁶⁰ Militairen die bekend zijn met de bevolking, cultuur en geografie van het gebied waarin ze optreden en daar voor langere tijd opereren, zijn echter onmisbaar voor een succesvolle counterinsurgency.⁶¹

Daarnaast beschikken de counterinsurgents, in vergelijking met de dekolonisatieperiode, tegenwoordig over minder kennis van de culturen, talen en bestuurlijke verhoudingen in het gebied waarin ze optreden.⁶² Dat is nadelig voor de inlichtingenoperatie, vooral voor het verwerven van human intelligence. Door het ontbreken van talenkennis is de moderne counterinsurgent afhankelijk van tolken, terwijl die schaars en niet altijd even betrouwbaar zijn. Afhankelijkheid van vertalers en tolken is dan ook een beperking in de moderne counterinsurgencies.⁶³ Minimale kennis van lokale culturen, talen en omstandigheden en de relatief korte uitzendduur heeft ook tot gevolg dat de counterinsurgent moeilijk kan onderkennen welke counterinsurgency maatregelen op welke wijze moeten worden uitgevoerd. De bataljonscommandant van het Britse 3 Para constateerde na inzet van zijn eenheid in Afghanistan in 2008: *'sometimes we try to see logic in a Western way and that's where we go wrong'*.⁶⁴ Bij het vaststellen van de behoeften van de lokale bevolking gaan westerlingen uit van westerse ideeën over democratie en materialisme. De basisprincipes van klassieke counterinsurgency zijn bovendien gebaseerd op communistische opstanden, terwijl de ideologie van hedendaagse opstandelingen vaak juist van religieuze aard is. Een *hearts and minds*-operatie gebaseerd op materiële behoeften zal in dat geval niet werken, want *'economic inducements and material gains will not overcome someone's faith of religious identity'*, zegt Hoffman.⁶⁵

Ten slotte heeft het ontbreken van koloniale legers tot gevolg dat westerse krijgsmachten in mindere mate eenheden hebben die gewend zijn op te treden onder extreme weers- en terreinomstandigheden. De pantserinfanteriebataljons van de Nederlandse landmacht

58 Kitzen, 'Westerse militaire cultuur en counter-insurgency', 131.

59 Overigens was het uitoefenen van civiele gezagtaken door militairen ook tijdens de koloniale periode noodzakelijk en gangbaar, en was militair bestuur tijdens de dekolonisatieoorlogen soms onvermijdelijk. Zie: Brocades Zaalberg, 'Hearts and minds of search and destroy?', 298.

60 Dimitriu en De Graaf, 'De Nederlandse COIN-aanpak', 626.

61 A.F. Krepinevich, *The Army and Vietnam* (Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 1986) 205; Dimitriu en De Graaf, 'De Nederlandse COIN-aanpak', 626.

62 Brocades Zaalberg, 'Hearts and minds of search and destroy?', 298.

63 B. Wielders, *The need to know: Intelligence in counter-insurgency operations*. Masterscriptie Universiteit van Amsterdam (Amsterdam, 2008) 60.

64 Geciteerd in: Bishop, *Ground Truth*, 293.

65 Hoffman, 'Neo-Classical Counterinsurgency?', 78.



FOTO: ANDD, G. VAN ES

Opstandelingen scheiden van de bevolking, maar hoe?

hebben in de voorbereidingsperiode op uitzendingen naar Uruzgan bijvoorbeeld niet onder dezelfde weers- en terreinomstandigheden geoefend als waarmee ze in Uruzgan werden geconfronteerd. Ook intensief getrainde eenheden als het Britse 3 Para hadden veel moeite zich – mede door de relatief grote hoeveelheid uitrusting van iedere militair – aan te passen aan de hoge temperaturen en zware terreinomstandigheden in de Afghaanse provincie Helmand.⁶⁶ De conclusie is dan ook dat het militaire vermogen van de meeste westerse militaire eenheden afneemt wanneer ze onder extreme weers- en terreinomstandigheden worden ingezet.

Rol van de media

Sinds de dekolonisatieoorlogen is de rol van de media in het dagelijkse leven aanzienlijk toegenomen. In de dekolonisatieperiode was toegang tot de media relatief gemakkelijk door de overheid te controleren, want het aantal aanbieders en ontvangers was beperkt. Tegenwoordig is het relatief eenvoudig om via internet ongestoord en ongecontroleerd boodschappen te verspreiden.⁶⁷ Daarmee zijn de media voor zowel opstandelingen als de counterinsurgent een belangrijk inzetmiddel om de perceptie van de (wereld)bevolking te beïnvloeden.⁶⁸ Een ander gevolg van intensieve mediabericht-

geving is dat de counterinsurgency wereldwijd nauwlettend wordt gevolgd, bekritiseerd en gecontroleerd. De beeldvorming die door journalistieke berichtgeving ontstaat, kan dan ook gevolgen hebben voor het internationale politiek-maatschappelijke draagvlak voor een missie. Steun van de internationale media is essentieel om dit draagvlak te behouden.⁶⁹ Ten slotte maakt het gefragmenteerde media-aanbod het de counterinsurgent onmogelijk met een eenduidige boodschap meerdere doelgroepen te bereiken. Dat compliceert de uitvoering van psychologische operaties.

Terwijl Galula meent dat counterinsurgency 80 procent politiek en 20 procent militair is,⁷⁰ constateert Kilcullen dat door de omvangrijke media-aandacht en propaganda-exploitatie een moderne counterinsurgency honderd procent politiek is.⁷¹ Voor counterinsurgency maatreg-

66 Zie: S. Tootal, *Danger Close* (Londen, John Murray, 2009). Hetzelfde gold voor de Nederlandse militairen in Uruzgan. Zie: J.R. Swillens, 'Comprehensive Approach: de praktijk' in: *Militaire Spectator* 178 (2009) (11) 589. Zie ook de Britse documentaireseries 'Ross Kemp in Afghanistan' (*Sky One*, 2008) en 'Ross Kemp: Return to Afghanistan' (*Sky One*, 2009).

67 Brocades Zaalberg, 'Hearts and minds of search and destroy?', 298-299; Kilcullen, *The Accidental Guerrilla*, 10-11.

68 Zie: M.L. de Boer, 'Van Tet tot Kunduz' in: *Militaire Spectator* 180 (2011) (7/8) 300-307.

69 P.B. Soldaat e.a., 'Observaties rond operaties in Afghanistan (I)' in: *Militaire Spectator* 178 (2009) (5) 259.

70 Geciteerd in: Kilcullen, 'Counter-Insurgency Redux', 123.

71 Ibidem.

len geldt dus dat het politieke effect het belangrijkste is. Dat heeft gevolgen voor het toepassen van de basisprincipes van klassieke counterinsurgency. De counterinsurgent moet zich voortdurend realiseren wat de politieke gevolgen zijn van zijn handelen. Daarom beschikt de moderne counterinsurgent over minder mogelijkheden om operaties uit te voeren. Westerse strijdkrachten doen er in Afghanistan alles aan om burgerslachtoffers en collateral damage te voorkomen, onder meer door het eigen optreden aan strenge *rules of engagement* (ROE's) te onderwerpen. De ROE's beperken echter het eigen optreden, vooral bij het offensief aangrijpen van opstandelingen.

In vergelijking met de dekolonisatieoorlogen beschikt een counterinsurgent ten slotte over minder mogelijkheden om de bevolking te isoleren van de opstandelingen. De methoden die de Britten hanteerden tijdens hun campagnes in Maleisië en Kenia, zoals hervestiging in nieuwe dorpen of opsluiting in detentiekampen, zijn tegenwoordig niet meer toepasbaar.⁷² Een dergelijke benadering is vanwege politieke bezwaren en media-aandacht ontoelaatbaar, terwijl de lokale bevolking als reactie op de repressie volledig achter de opstandelingen zal gaan staan.⁷³

Conclusie

Kitson schreef in 1977 al dat *'the methods of co-ordinating political, economic and security measures which were so effective in Kenya and Malaya would be quite impracticable in the modern world'*.⁷⁴ Ruim dertig jaar later blijkt dat zijn woorden niet aan waarde hebben verloren. Talloze omgevingsverschillen zijn de oorzaak dat de moderne counterinsurgencies (nog) gecompliceerder zijn dan tijdens de dekolonisatieperiode. De basisprincipes van klassieke counterinsurgency kunnen daarom niet

worden toegepast in de moderne counterinsurgencies zonder ze aan te passen aan de omgevingsfactoren van de moderne tijd. Daar is niets nieuws aan, want een dergelijke ontwikkeling heeft ook in de periode van globaal 1900 tot 1960 plaatsgevonden. Talloze principes van koloniale oorlogvoering zijn in deze periode verder ontwikkeld en aangepast aan de omstandigheden van de tijd.⁷⁵ Het is noodzakelijk dat het moderne westerse militaire denken deze denkslag gaat maken voor de basisprincipes van klassieke counterinsurgency. Daarvoor kan de westerse koloniale geschiedenis naar mijn mening opnieuw belangrijke lessen en aanknopingspunten bieden.

Hoe nu verder: neo-colonial counterinsurgency?

In de moderne counterinsurgencies zijn diverse conceptuele overeenkomsten te herkennen met koloniale oorlogvoering. Anders dan de 'klassiekers' herkenden koloniale theoretici als Callwell en Gwynn meerdere motieven voor een opstand, maar ze brachten ook een categorisering aan in de aard van het verzet waarmee het Britse koloniale bestuur werd geconfronteerd. Volgens Callwell kunnen small wars in drie klassen worden verdeeld en hij deelde potentiële tegenstanders van het koloniale bestuur in zes categorieën in.⁷⁶ Ook Gwynn identificeerde drie *main classes of disorder* voor een koloniale overheid.⁷⁷ Het uitgangspunt van de koloniale theoretici om niet alle inzetopties en tegenstanders over één kam te scheren, komt tegemoet aan de moderne counterinsurgencies. Hierin worden westerse strijdkrachten ook geconfronteerd met meerdere groepen opstandelingen met uiteenlopende belangen, verschillende doelen en hun eigen wijze van optreden.

Thompson, Kitson en Galula hebben in de jaren vijftig en zestig de basis gelegd voor het huidige westerse denken over counterinsurgency.⁷⁸ Het is de hoogste tijd dat deze zienswijze wordt uitgebreid naar theoretici uit de westerse koloniale geschiedenis. Durven de westerse doctrineontwikkelaars de stap te maken van neoklassieke naar 'neokoloniale' (*neo-colonial*) counterinsurgency? ■

72 Brocades Zaalberg, 'Hearts and minds of search and destroy?', 298.

73 Soldaat e.a., 'Observaties rond operaties in Afghanistan (I)', 253.

74 F. Kitson, *Bunch of Five* (Londen, Faber & Faber, 1977) 285.

75 Zie: Beckett, 'Forward to the Past', 144-154.

76 C.E. Callwell, *Small Wars. Their Principles and Practice* (Lincoln en Londen, University of Nebraska Press, 1996) 25; Beckett, *Modern Insurgencies and Counter-Insurgencies*, 12.

77 C.W. Gwynn, *Imperial Policing* (Londen, Macmillan and Co, 1934) 10-11.

78 Marston en Malkasian, *Counterinsurgency in Modern Warfare*, 13-15.

Nieuwe planning & control KMar

Meer sturing met minder papier

De transformatie van de Nederlandse krijgsmacht naar een kleinere, meer flexibele en strategisch lenige organisatie vraagt ook om een andere planning & control. Het gaat daarbij om aanpassing van een statische systematiek met een ritueel karakter naar een dynamisch en interactief proces. De Koninklijke Marechaussee (KMar) bereikte die omslag met de zogeheten A3-methodiek: een compact jaarplan op één vel A3, gekoppeld aan een open dialoog op alle managementniveaus. Planning & control zijn daarmee weer dienstbaar gemaakt aan het operationele proces.

drs. H.J. Doeleman en drs. R. van Ommen*

Evenals andere organisaties die zich in het hart van de maatschappij bevinden opereert Defensie in een complexe en dynamische context. Om tijdig in te spelen op al die ontwikkelingen, die zich bovendien in hoog tempo voltrekken, bevinden de meeste organisaties zich in een permanente staat van verandering. Die flexibiliteit moet zich ook weerspiegelen in de planning & control-functie.

Achtergrond

De KMar kenmerkt zich door een breed (internationaal takenpakket, variërend van grensoverschrijdende criminaliteit tot vreemdelingenverkeer, en van immigratie tot terrorisme. Waar de civiele politie zich primair richt op de veiligheid van de burger en de lokale samenleving richt de KMar zich op de veiligheid van de staat. Dit uit zich in het veelzijdige takenpakket van de KMar. Daarnaast heeft de KMar behoefte aan vereenvoudiging van het proces van planning & control. Dit betekent: duidelijke

lijker keuzes en meer focus, in plaats van mooi opgeschreven plannen die vervolgens sterven in schoonheid.

De KMar was dan ook op zoek naar een driedimensionale bril om niet alleen de missie en visie van de organisatie scherper in beeld te krijgen, maar ook de daarvan afgeleide succesbepalende factoren. De drie dimensies betreffen het 'waarom', het 'wat' (te bereiken) en het 'hoe' (te realiseren). Zo'n bril helpt bij het maken van keuzes om de organisatie op koers te houden. Of juist om de organisatie gericht van koers te kunnen veranderen.

Leiderschap in planning & control

De KMar heeft het gewenste driedimensionale perspectief gevonden in de A3-methodiek. Dit is een nieuwe manier van werken voor het gezamenlijk creëren, realiseren en monitoren van plannen. De methode bestaat uit drie pijlers: het creëren van een (jaar)plan op één vel A3, het A3-managementgesprek en A3-digitaal. De belofte van de A3-methodiek is: meer sturing door meer focus en overzicht, en minder papier.

Met deze nieuwe werkwijze vraagt de KMar haar managers dus te sturen op hoofdlijnen. Daarmee zijn de planning & control-activiteiten

* Henk Doeleman is adjunct-directeur bij TNO Management Consultants en rondt momenteel een proefschrift af: *Leiderschap in planning & control: de A3 methodiek*. Rob van Ommen was van 2008 tot en met 2010 projectleider invoering INK-managementmodel bij de KMar vanuit de afdeling Managementcontrol en Bedrijfsvoering van de Directie Planning & Control. De auteurs danken prof. dr. ir. C.T.B. Ahaus en prof. mr. dr. S. ten Have voor hun waardevolle bijdrage aan het tot stand komen van dit artikel.

voor leidinggevendenden teruggebracht tot de essentie. Ze zijn weer dienstbaar gemaakt aan het operationele proces.

Opzet artikel

Er lijkt sprake van een toenemende veranderingsmoetheid. Volgens sommigen is er zelfs sprake van een trend. Dit thema stellen we hierna aan de orde, evenals wat aangeduid zou kunnen worden als een toenemende verantwoordingsdruk. Daarbij wordt het belang van focus wel eens uit het oog verloren. Vervolgens bespreken we de wijze waarop de KMar hiermee omgaat. Ook de evaluatie van de A-3 methodiek komt hierbij aan de orde. We ronden af met conclusies.

Veranderingsmoetheid

Veel defensieonderdelen kampen met een afnemende betrokkenheid en bezieling van hun leidinggevendenden ten aanzien van planning & control. Dit speelt overigens ook in veel andere organisaties een rol.

De volgende knelpunten manifesteren zich steeds sterker:

- de continue behoefte om alles meetbaar te maken¹;

- het formuleren van op stakeholder(s) gerichte prestatie-indicatoren in planning & control²;
- het gebrek aan een interactieve en participatieve benadering³;
- negatieve ervaringen met managementgesprekken door een gevoel van te veel controle en verantwoording⁴;
- het niet beschikbaar hebben van relevante managementinformatie⁵.

De complexe, dynamische omgeving waarin organisaties opereren maakt het moeilijk om overzicht te houden. Daardoor is er sprake van een grotere onzekerheid over het nemen van de juiste beslissingen. Deze onzekerheid heeft geresulteerd in een toenemend maatschappelijk wantrouwen en daarmee in een groeiende behoefte aan controle.

Overheden en organisaties hanteren steeds meer regels om risico's te minimaliseren en om de collectieve behoefte om 'in control' te zijn, te bevredigen⁶. 'In control' kunnen we omschrijven als *'the ability to manage or direct'*⁷. Regulering, controle en risicominimalisatie zijn de afgelopen periode dan ook hoog op de bestuurlijke agenda komen te staan. Hierbij ontstaat er in de kern een druk op de goede balans tussen aanspreekbaarheid (*accountability*) en vertrouwen (*trust*).

De beleving is dat er door de regeldruk te weinig tijd overblijft voor werkzaamheden waar het volgens leidinggevendenden echt om gaat: het operationele proces. Deze ontwikkelingen hebben de betrokkenheid van leidinggevendenden bij planning & control binnen organisaties negatief beïnvloed. Leidinggevendenden missen overzicht. En ze zijn verantwoordingsmoe.⁸

De A3-methodiek beoogt de genoemde knelpunten weg te nemen door de administratieve lasten bij het schrijven van een jaarplan te beperken tot één A3. Daarnaast beoogt het een intensievere betrokkenheid van managers en medewerkers bij de vertaling van de strategische doelen naar de praktijk van alledag en het monitoren van de voortgang daarvan. Sturen en verantwoorden komen meer in balans. Daarnaast is er een belangrijke rol voor interactie weggelegd.

1 M. Franco-Santos, M. Kennerley A.D. Neely e.a., 'Towards a definition of a business performance measurement system', in: *International Journal of Operations & Production Management* 27 (2007) (8) 784-801.

2 M. Kennerley en A.D. Neely, 'Measuring performance in a changing business environment', in: *International Journal of Operations & Production Management* 23 (2003) (2) 213-229.

3 M.C.S. Bourne, Kennerley, M. en M. Franco-Santos, 'Managing through measures: a study of impact on performance', in: *Journal of Manufacturing and Technology Management* 16 (2005) (4) 373-395.

R. Simons, 'Control in an Age of Empowerment', in: *Harvard Business Review* 73 (1995) (2) 80-88.

4 J. Forgie, 'Oh no! It's performance review time again', in: *Leader to Leader* 46 (2007) (3) 55-56.

5 M.C.S. Bourne, Neely, A.D., Platts, K.W. e.a., 'The success and failure of performance management initiatives: the perceptions of participating managers', in: *International Journal of Operations and Production Management* 22 (2002) (11) 1288-1310.

Marchand, M., Raymond, L., Researching performance measurement systems, in: *International Journal of Operations and Production Management* 28 (2008) (7) 663-686.

6 'Nulmeting Administratieve Lasten Interbestuurlijk' (Nieuwegein, SIRA Consulting, 2008).

7 W.D. ten Have en S. ten Have, 'Management control en effectief besturen. Systematisch en methodisch omgaan met tien bepalende managementprocessen', in: *MAB* 84 (2010) (9) 458-471.

8 Zie noot 4.

Focus op maatschappelijk effect

De commandant KMar heeft de ambities voor de lange termijn vastgelegd in de Ontwikkelagenda (2011), die focus aanbrengt in het takenpakket. De Ontwikkelagenda is een richtinggevend document dat de missie en visie van de KMar benoemt. Uitgangspunten daarbij zijn: flexibel, daadkrachtig, betrouwbaar en interoperabel. De Ontwikkelagenda bevat drie operationele pijlers, zoals de grenspolitietaken, bewaken en beveiligen, en internationale en militaire politietaken.

Binnen de *grenspolitietaken* ambieert de KMar een positie als trendsetter. De nadruk ligt hierbij op illegale migratie, grensoverschrijdende criminaliteit en terrorisme. Nationaal wordt de grenspolitietaken door betere informatievoorziening slimmer uitgevoerd, waardoor de vrijkomende capaciteit ter versterking naar de (Europese) buitengrenzen wordt verplaatst.

De tweede pijler, *bewaken en beveiligen*, wordt aangemerkt als een specialisme van de KMar. De ambitie is om dit specialisme verder in de breedte en diepte te professionaliseren. Hiertoe wordt een uniform concept van bewaken en beveiligen ontwikkeld (Beleidsplan KMar, 2011).

In het kader van de derde pijler, *internationale en militaire politietaken*, levert de KMar een kwalitatieve bijdrage aan de opbouw van de rechtsstaat in derde landen (landen die buiten het Schengen-gebied vallen) en fragiele staten. De KMar draagt hiertoe bij aan de veiligheid van de Staat vanuit haar politietaken binnen de Nederlandse krijgsmacht.

Enkele andere belangrijke thema's voor de komende tijd zijn: personeel en informatievoorziening (*key-enablers*), informatie-gestuurd optreden (IGO) en kennis van identiteitsdocumenten en identiteitsfraude (*drivers*).

Het Besturen bij Defensie 2011 (BBD) is het defensiebrede sturingsconcept. Binnen deze kaders past de KMar de A3-methodiek toe. De drie genoemde pijlers vormen tevens uitgangspunten voor het A3-jaarplan. Daarbij ligt



Bewaken en beveiligen is het specialisme van de KMar

de nadruk meer dan voorheen op de *output* en, waar mogelijk, op de *outcome* ('beoogd maatschappelijk effect').

Succesvolle veranderende organisatie

De KMar bevindt zich midden in het veranderingsproces. De A3-methodiek fungeert als instrument om die verandering concreet handen en voeten te geven. Door principes als richting geven, consistent doorvertalen (verticaal), het aanbrengen van samenhang (horizontaal) en het organiseren van feedback is een organisatie beter in staat te veranderen en zich te ontwikkelen.⁹

Richting

Duidelijkheid over de richting verwijst naar de keuzes die de KMar maakt. Dat geeft focus en leidt tot een gezamenlijke visie. Centraal hierbij staan de strategie en de ingezette routes. Zoals gezegd bevat de Ontwikkelagenda (2011) de drie operationele pijlers. Voor elk van deze pijlers zijn de ambities van de KMar en de ontwikkelrichting voor de komende jaren beschreven. Elke operationele pijler is gebaseerd op de eigen ambitie, maar ook op de veranderende vraag vanuit de maatschappij. De gerelateerde actielijnen worden uitgewerkt in een aantal concrete maatregelen.

⁹ S. ten Have, *Voorbeeldig veranderen: een kwestie van organiseren* (Amsterdam, Uitgeverij Nieuwezijds, 2002).

Consistentie ('verticaal')

Consistentie is de doorvertaling – via de verticale managementlagen – van de gemeenschappelijke visie en succesbepalende factoren. Deze worden omgezet in concrete doelstellingen en opdrachten aan de verschillende managementniveaus. Neem bijvoorbeeld de beveiligingsvisie van een district. Een handige toets is of de nagestreefde visie terugkomt in de succesbepalende factoren en de bijbehorende prestatie-indicatoren voor de teams binnen de brigades. Daarnaast moet iedereen ervaren hoe de eigen bijdrage past in het grotere plaatje.



De KMar bevindt zich midden in een veranderproces. Ook de vraag vanuit de maatschappij is veranderd

Samenhang ('horizontaal')

Samenhang betreft de horizontale afstemming tussen plannen, processen, ketens, afdelingen en acties. Bij samenhang draait het om de congruentie van de verschillende managementprincipes van een organisatie. Het doorbreken van grenzen tussen brigades, districten en staf CKMar staat centraal bij samenhang. Het stroomlijnen en op elkaar afstemmen van de verschillende plannen tussen districten en brigades, en tussen stafafdelingen en de lijn, is daarbij cruciaal.

Feedback

Feedback verwijst naar het vermogen van organisaties om te leren en te communiceren. Dit raakt alle lagen en alle organisatieaspecten. De KMar kan zich alleen ontwikkelen als er binnen de organisatie permanent feedback plaatsvindt via evaluaties, monitoring, rapportages, mondelinge overdracht en andere gemarkeerde momenten. Centraal in de feedback staan de realisatie van de doelstellingen en het gewenste gedrag van medewerkers. Ook de succesfactoren komen daarbij aan de orde, zoals daadkracht, flexibiliteit, betrouwbaarheid en interoperabiliteit. In die zin bestaat de feedback ook uit zogeheten *feedforward*: zijn we het eens over de afspraken voor de toekomst?

Uitgangspunten voor de veranderaanpak

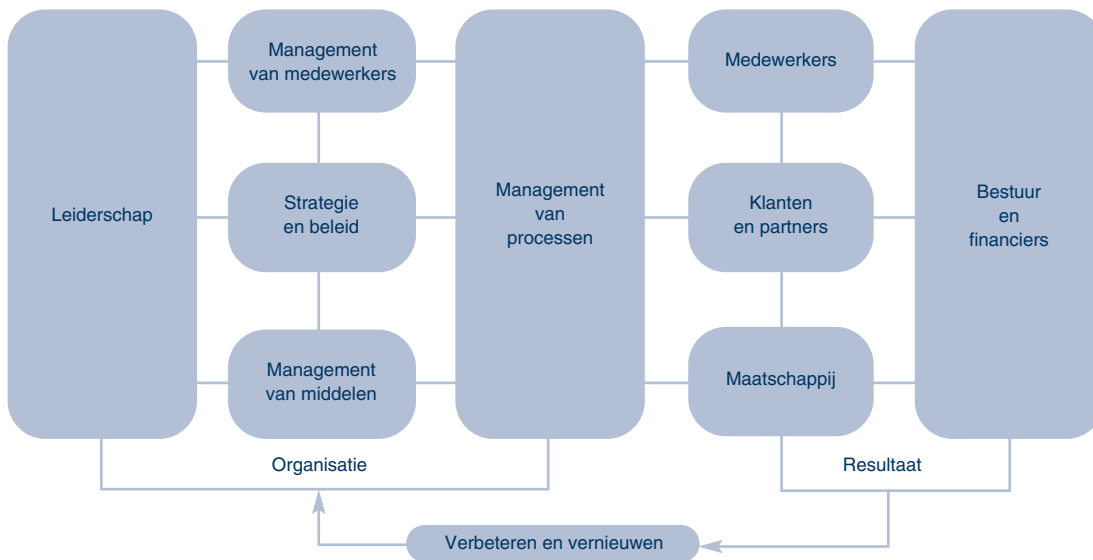
Als eerste uitgangspunt voor de veranderaanpak van de KMar is het besturingsmodel gehanteerd, zoals dit is vastgelegd in 2003.¹⁰ Het model sluit aan bij de toepassing van de A3-methodiek, die hierna aan de orde komt. Wel kan de A3-methodiek door het meer centraal stellen van het primaire proces (de gereedstelling en inzet), de werking van het model versterken. Simpel gezegd: *leidinggevend en hun teams doen in sterkere mate wat is afgesproken en vastgelegd.*

In de kwaliteit van de besluitvorming en de bestuurlijke agenda zijn aanzienlijke verbeteringen en vereenvoudigingen aan te brengen door de noodzakelijke integrale afweging, bij het totstandkomen van een jaarplan, uit te voeren en kwalitatief verder te verbeteren. Een bestaand kwaliteitsmodel als het INK-managementmodel¹¹ (zie figuur 1) toegepast in een pragmatische werkwijze als de A3-methodiek kan daarbij helpen. Daarnaast kan de administratieve lastendruk worden verminderd en de dialoog centraal worden gesteld. Dit vormt het tweede uitgangspunt.

Rolacceptatie, rolneming en rolvastheid zijn belangrijke uitgangspunten bij de uitvoering van het besturingsmodel en de gerelateerde veranderaanpak. Naast rolneming is onderling vertrouwen cruciaal. Vertrouwen is een weder-

¹⁰ Het besturingsmodel is recentelijk bijgewerkt in Besturen Bij Defensie (BBD), 2011.

¹¹ INK, *Introductie, inhoud en toepassing van het INK-managementmodel* (Zaldbommel, INK, 2007).



Figuur 1 Het INK-managementmodel

zijdse verwachting en moet worden waargemaakt door aantoonbaar 'in control' te zijn en afspraken na te komen. Bovendien moeten besluiten helder en uitlegbaar zijn. Ook deze 'zachte kanten' van de invulling van het besturingsmodel verdienen continu aandacht.

Simons schetst in dit verband belangrijke uitgangspunten die ook voor de Kmar relevant zijn.¹² Hij stelt dat managers hun creativiteit en 'control' in balans kunnen houden door de volgende systemen als hefboomen voor het bereiken van control toe te passen:

- *Systemen voor diagnostiek.* Deze systemen zijn in het leven geroepen voor het bewaken van doelstellingen. Ze voorkómen constante 'monitoring' van alle details.
- *Waardesystemen.* Deze moedigen medewerkers aan om nieuwe mogelijkheden te zoeken. Iedere medewerker kan zijn bijdrage plaatsen in een groter geheel. 'Belief systems' vormen de tegenpool van 'spelregelsystemen', maar kunnen niet zonder elkaar.
- *Spelregelsystemen.* Deze geven de spelregels en maken duidelijk wat niet kan. Wanneer je mensen innovatief en ondernemend wilt laten zijn, kun je ze dan beter vertellen wat ze wel of wat ze niet mogen doen? Het antwoord is het laatste. Spelregelsystemen geven

scherpte aan afspraken; incidentorganisaties zoals Defensie hebben de beste remmen nodig.

- *Interactieve control-systemen.* Het verzamelen en bespreken van allerlei informatie om nieuwe kansen en bedreigingen te signaleren. Ze brengen de onzekerheden boven tafel waar managers 's nachts van wakker liggen.

Het is de kunst om de juiste balans te vinden in de toepassing van deze vier systemen. Vaak is er sprake van een (te) sterke dominantie van systemen voor diagnostiek en/of spelregels. De juiste balans tussen de vier 'hefboomen' vormt het derde uitgangspunt voor de veranderaanpak binnen de KMar, gebaseerd op het eerder genoemde besturingsmodel.

Veranderaanpak binnen de KMar

In 2006 is gestart met een reflectie op de situatie op het gebied van kwaliteitsmanagement en het KMAR-breed opleiden van de medewerkers in het kwaliteitsdenken. Het INK-managementmodel stond daarbij centraal (zie figuur 1). In de districten Schiphol en West zijn *pilots* gestart om een diagnose te stellen van de kwa-

¹² Zie noot 3.



FOTO AVDD, H. KEERIS

Controle van opslag en vervoer van gevaarlijke stoffen behoort ook tot de taken van de KMar

liteit van de organisatie. Het idee was om van daaruit te komen tot een integrale toepassing voor de gehele KMar-organisatie. Bij de uitvoering van het project lag de nadruk op duurzaamheid van de invoering en de waarborging van de werking van het INK-managementmodel in de interne planning & controlcyclus. De KMar heeft daarbij gekozen voor de A3-methodiek. Deze A3-methodiek voor planning & control is gebaseerd op het INK-model, maar stelt

meer sturing met minder papier voorop en zorgt voor focus en meer interactie over de te bereiken resultaten.

De A3-methodiek: meer betrokkenheid

De KMar heeft de A3-methodiek dus omarmd als een vernieuwende aanpak voor doelbewuste verandering, of 'purposive change' zoals Bower dat noemt.¹³ De A3-methodiek is een benadering voor het gezamenlijk creëren, realiseren en monitoren van het jaarplan, zonder onnodig tijdverlies. Planning & control is immers dienstbaar aan de operatie. De methodiek is een zogenaemde *one paper strategy* en berust op drie pijlers.

- Pijler 1. Het gezamenlijk ontwikkelen van een jaarplan op één A3.
- Pijler 2. Het periodiek bespreken van de voortgang in een A3-managementgesprek.
- Pijler 3. Het online presenteren van de managementinformatie in A3-digitaal.

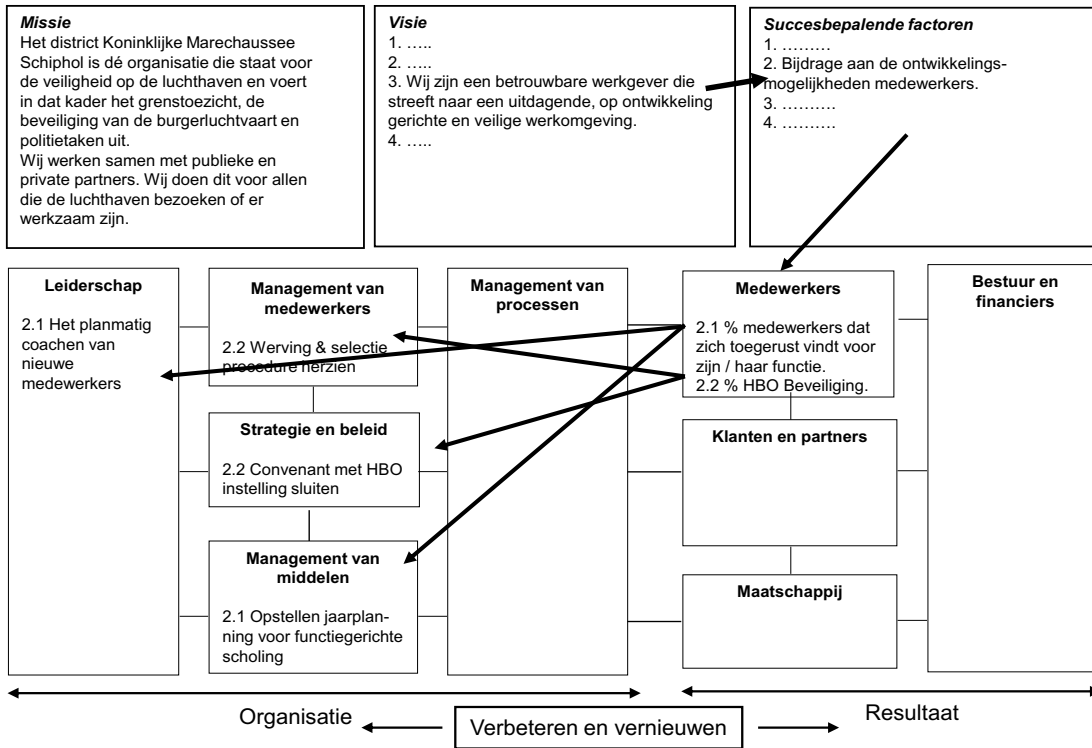
Pijler 1: A3-jaarplan

Het A3-jaarplan geeft in één oogopslag een overzicht van de missie, de visie en de daaruit voortvloeiende doelen en bijbehorende acties. De beperking tot het formaat van maximaal één A3 dwingt ertoe alleen datgene op te nemen wat er echt toe doet. Dat schept overzicht en duidelijkheid.

Zoals gezegd is het A3-jaarplan gebaseerd op een integraal managementmodel: het EFQM/INK-managementmodel. Dit model geeft een ordening en samenhang weer van alle relevante aandachtsgebieden in een organisatie.¹⁴ Het maakt daarbij onderscheid in resultaatgebieden en organisatiegebieden. Dit waar-

13 J.L. Bower, 'The purpose of change: a commentary on Jensen and Senge', in: M. Beer & N. Nohria, *Breaking the code of change* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2002).

14 J. Carlos Bou-Llusar, Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V. e.a., 'An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model', in: *Journal of Operations Management* 27 (2009) (1) 1-22.



Figuur 2 Het sturingsprincipe van het A3-jaarplan

borgt aandacht voor alle stakeholders en bevordert het resultaatgericht denken.¹⁵ Het model biedt de mogelijkheid om prestatie-indicatoren/doelstellingen te vermelden op de resultaatgebieden en acties te definiëren op de organisatiegebieden.

Maar er kleven ook nadelen aan het model. Rusjan¹⁶ heeft twee zwakten geïdentificeerd. Ten eerste biedt het model geen gestructureerde benadering om gebieden voor verbetering te prioriteren. Ten tweede is er geen gestructureerde benadering om sterke kanten te benutten. Om de eerste tekortkoming te vermijden zijn aan het A3-jaarplan drie aspecten toegevoegd: de definities van missie, de visie en de succesbepalende factoren. Deze vormen het kader voor prioritering en focus. De tweede zwakte wordt met de agenda van het A3-managementgesprek (binnen de KMar 'A3-dialog' genoemd) voorkómen.

Het A3-jaarplan geeft dus in één overzicht de missie, de visie, de succesbepalende factoren,

de prestatie-indicatoren/doelstellingen en acties weer. De inhoudelijke verbanden tussen de succesbepalende factoren, de bijbehorende prestatie-indicatoren/doelstellingen en acties zijn eveneens duidelijk zichtbaar door met kleuren of cijfers te werken. Daarmee zijn de 'rode draden' van het jaarplan letterlijk zichtbaar gemaakt. In figuur 2 is het sturingsprincipe van het A3-jaarplan weergegeven. Figuur 3 geeft een voorbeeld van een A3-jaarplan.

Het A3-jaarplan vraagt om prioritering. Het bevat alleen die prestatie-indicatoren en acties waar daadwerkelijk op wordt gestuurd. Dat levert een sterke bijdrage aan de gewenste focus. Dit betekent dat niet alle indicatoren worden opgenomen, hoewel daarover wel periodiek

15 J. Davies, 'Integration: is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model?'; in: *International Journal of Quality and Reliability Management* 25 (2008) (4) 383-399.
16 B. Rusjan, 'Usefulness of the EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues'; in: *Total Quality Management* 16 (2005) (3) 363-380.

A3 jaarplan 2012 Kon

Missie

De KMar is een politieorganisatie met een militaire status die wereldwijd flexibel inzetbaar is voor vrede en veiligheid. De KMar heeft een breed takenpakket in binnen- en buitenland. We houden ons bezig met beveiliging, handhaving van de Vreemdelingenwetgeving (waaronder grenstoezicht), politietaken ten behoeve van Defensie en op burgerluchtaartterreinen, samenwerking met en bijstand aan de politie en uitvoering van politietaken in het kader van internationale vredesoperaties. Naast ons reguliere takenpakket fungeren wij als strategische reserve voor de Nederlandse overheid. Met ons werk leveren we direct of indirect een bijdrage aan de veiligheid in binnen- en buitenland. Ons werk heeft daardoor grote maatschappelijk meerwaarde.

Visie

De KMar streeft in haar taakuitvoering naar een maximale efficiëntie. Dit leidt tot de volgende ambities:

- De beste grensbewaker van Europa zijn.
- Binnen de veiligheidsketen in Nederland dé autoriteit zijn.
- Naast de uitvoering van Mobiel Toezicht Vreemdelingen (grensoverschrijdende) criminaliteit in deze binnengrenzen.
- Het lokale en landelijke bestuur op het gebied van openbare veiligheid en rechtshandhaving in staat stellen om snel accenten te zetten op kwantitatief of kwalitatief niet langer voldoende zijn.
- Een nadrukkelijke flexibele bijdrage leveren aan de (inter)nationale veiligheid.

1. LeiderschapBureau Leiderschap & Coaching

- Herijken visie op leiderschap
- Doorontwikkeling dienstverlening (o.a. individuele en teamcoaching, intervisie en maatwerk) waarbij nieuw ontwikkelde instrumenten worden ingezet
- Uitbreiden van het netwerk
- Versterking leiderschap
- Optimalisatie leerlijnen leiderschap (door LOKKMar)
- Incorporatie leerlijn zelfleiderschap in initiële opleiding (door LOKKMar)
- Uitvoeren gedragswetenschappelijk onderzoek

Leiderschap

- % leidinggevenden dat jaarlijks de bijbehorende training heeft gevolgd. Norm: 95%

Goed werkgeverschap

- Invulling geven aan "arbeid en zorg" door interesse en aandacht van elke leidinggevende in de werkzaamheden, de rol, de persoonlijke achtergrond en het welbevinden van de individuele medewerker. Dit alles gericht op het bijdragen aan de werkbeleving van medewerkers en het ervaren van de zingeving in hun werkzaamheden

3. Management van medewerkers

- Het periodiek bespreken van de gedragscode en het onderling aanspreken op ongewenst gedrag
- Uitvoeren werkbelevingsonderzoek
- Voeren van functioneringsgesprekken op basis van competenties, minimaal 1 keer per jaar
- Uitvoeren competentie management door:
 - POP-gesprekken
 - P-schouw en P-scan
 - Talentmanagement
 - Competenties opnemen in functiebeschrijvingen
- Werkbeleving van personeel vergroten door middel van generalistische inzet
- Zorgdragen voor een gevulde organisatie binnen de bestaande personele en financiële kaders
- Investeren in professionaliteit en integriteit van onze medewerkers

2. Strategie en beleid

- Flexibel inspelen op toenemende en uitbreidende vraag (o.a. vanuit Regeerakkoord)
- Doorontwikkeling portefeuillehouderschap
- Met beheerder gezag acceptabele en realistische doelstellingen afspreken, waar mogelijk gericht op beoogd maatschappelijk effect
- Tijdig gezag in positie brengen voor keuzes over doelen en middelen
- Behoud eigen identiteit KMar
- Actief meedenken in EU-beleid
- Aansluiten ontwikkelingen internationale luchtvaart
- Vanuit strategische IGO gezag & beheer proactief adviseren

4. Management van middelenFinancieel beheer

- Realisatie binnen de financiële kaders
- Gebruik continue monitor (controle financiële administratie) is voldoende (norm: > 75%)
- Facturen worden binnen 30 dagen betaald (norm: > 90%)
- Aantal onregelmatigheden VFT dossiers > € 30.000 is lager dan in 2011
- Score kwantiteit financieel beheer o.b.v. ADD-steekproeven (norm < 3% resp. < € 15 miljoen)
- Het bestedingsprogramma 2012 is voldoende in werking

Materieel beheer

- Percentage afwijkingen autorisatie ten opzichte van vulling materieel (norm: 5%)
- 100% uitvoering telprogramma materieel
- Volledige ingebruikname van de defensiebrede monitor MB

P-Beheer

P-beheer op orde (Zie aandachtsgebied 7. Medewerkers)

5. Management vanPortefeuille Beheersen vreemd

- Het vergroten van inzicht in de werkbeteren ervan door ontwikkelingsmanagementssystemen
- Het (inter)nationaal onderzoek naar ontwikkelingen en deze (inter)nationale veiligheid

Deelportefeuille MTV

- Onderzoeken van de mogelijke capaciteitsverdeling op korte termijn
- Herijken van de capaciteitsverdeling
- Implementeren van @migo concept

Portefeuille Bewaken beveiliging

- Organiseren opleiding Observanten
- Het beveiligingspersoneel
- Doorontwikkelen van het Experimenteeromgeving
- Inrichten monitoren- en ser

Portefeuille Handhaven OOV e

- Harmonisatie handhaving burgerluchtaartterreinen
- Verbeteren samenwerking

Portefeuille CCB

- Implementeren handboek OOV e
- Harmoniseren relevante op

Portefeuille Intelligence

- Realisatie optimale invoer in conform gegevensbeheer
- Binnen de KMar op alle niveaus het (de)briefen

Portefeuille Leiderschap

- Structurele inpassing van de leiderschapontwikkeling in de geschiedde organisatieontwikkeling

Portefeuille Opsporing

- Realisatie doelstellingen Recherche
- Inrichten kwaliteitsbureau OOV e

Capaciteitsmanagement

- Verhoging kwaliteit capaciteitsmanagement
- Verantwoordelijkheid
- Volledige realisatie link P
- Realisatie Module capaciteitsmanagement
- Operationeel procesmodel capaciteitsmanagement

BIV

- Verhoging betrouwbaarheid
- Implementeren Blauwdruk

Innovatie

- Vormgeven, tot werking brengen van het innovatieproces
- Veiligheid en Milieu
- Uitvoering geven aan doelstellingen

ORGANISATIE

Verbeteren

Figuur 3 Een compleet ingevuld A3-jaarplan

Inklijke Marechaussee

le bijdrage aan het beoogde maatschappelijke effect.

op het gebied van bewaken en beveiligen zijn.
 gen dé speler in de bestrijding van
 enszone (MTVeiligheid) zijn.
 enbare orde, bewaking en beveiliging en
 e kunnen leggen, daar waar reguliere capaciteiten

internationale vrede en veiligheid.

Succes Bepalende Factoren

1. Generalisme
2. Zingeving
3. Modern loopbaanbeleid
4. Verbindend leiderschap
5. Innovatie
6. Doorontwikkeling Portefeuillehouderschap
7. Informatiegestuurde organisatie
8. Beheer en bedrijfsvoering op orde
9. Transparante bedrijfsvoering waarbij de medewerkers op het juiste moment worden ingezet
10. Maatschappelijke betrokkenheid
11. Optimale samenwerking en afstemming ketenpartners en klanten

an processen

elingenstromen
 oor PAS en het
 vvikkeling van het
 em.
 eunen van innovatieve
 er)nationaal uitdragen.

lijkheden van een andere
 te en langer termijn.
 nzet- en verdeling.
 -Boras in het MTV-

en
 voren en reageren voor

CCB en starten met de

nsorencentrale
 n rechtsorde
 processen

en Innovatie

CCB KMar en Algemene

erationele processen

n basissystemen KMar

reas waarborgen van

le
 de op INK-leest
 vvikkeling

realisatieplan Centralisatie

Opsporing

eitsplanning &

ople Soft met OPRS
 itsmanagement +

del wordt geïntegreerd

d managementinformatie
 Business Intelligence

en en waarborgen van de
 s.

ng VMUP 2012

7. Medewerkers

P-beheer

- Bewaken vullingpercentage KMar
- Geregistreerde functioneringsgesprekken: 95%
- Percentage medewerkers IBT: 95%
- Percentage medewerkers FET: 95%
- Afgestemd IDU plan

Overig

- Uitkomsten werkbelevingsonderzoek scores gelijk of hoger dan bij het laatst gehouden onderzoek.
- Medewerkers krijgen ontplooiingsmogelijkheden die zijn afgestemd op hun wensen en mogelijkheden en passen bij hun functie.
- Medewerkers hebben zicht op een reëel loopbaanperspectief.
- Aantal actieve reservisten: 210

6. Klanten en partners

- Oordeelsvorming Commissie Integraal Toezicht Terugkeer (CITT)
- Afspraken maken lokale partners betreffende politietaken en beveiliging kleinere luchthavens (Eelde + Maastricht – Aken)
- Behoud goede samenwerking ketenpartners
- Actief participeren in Europese grensbewakingorganisatie Frontex
- Internationale samenwerkingspartners (FIEP/EGF)
- Actief participeren in Europese samenwerkingsverband betreffende veiligheid (COSI)
- Gemeenschappelijke patrouilles Bundespolizei
- Participatie Gerritse lange termijn
- Proactieve deelname FLOW / BPVS overleg Schiphol
- Samenwerking DNB
- Chef Militaire Huis (CMH)
- Liaison KMar

8. Maatschappij

- Humane behandeling van de aan onze zorg toevertrouwde personen (militair, vreemdeling en burger)
- Actief aangeboden werkervaring- en stageplaatsen voor internen en externen op ieder niveau
- Resultaten op bekendheidsmeting taken KMar (Imago)
- Aantal verzoeken om ondersteuning van evenementen door de maatschappij

9. Bestuur en financiers

Objectbeveiliging

- Tijdige interventie bij het illegaal **betreden van de te beveiligen objecten**

Persoonsbeveiliging

- Begeleiden VIPS in het buitenland

Grenstoezicht

- Percentage uitgevoerde controleadviezen
 Zuis: 75%

Asiel

- Aantal asielaanvragen na toegangsweigering (lucht en maritiem): 900
- Claimpercentage asiel: 80%
- Identiteitsvaststelling potentiële asielzoekers: 100%

Verwijderingen

- Aantal uitzettingen door DT&V aangeleverde vreemdeling onbegeleid: NB
- Aantal uitzettingen door DT&V begeleid: 800
- Doorlooptijd uitzettingen – met escorts: 15 dagen
- Doorlooptijd uitzendingen zonder escort: 1 dag
- Percentage transitdeportees richtlijn 2003/110/EG: 100%
- Aantal transitdeportees overig: 2.500
- Percentage personen overbrengingen WOTS: 100%
- Percentage personen overbrengingen EAB?IAB: 100%

Politietaken Defensie

- Aantal misdrijfdoossiers: 1.250
- Aantal plankzaken: 0
- Percentage technisch sepot: 5%

Portefeuilles

- Realisatie prioriteiten 2012 portefeuilles (management van processen)

Beheer op orde

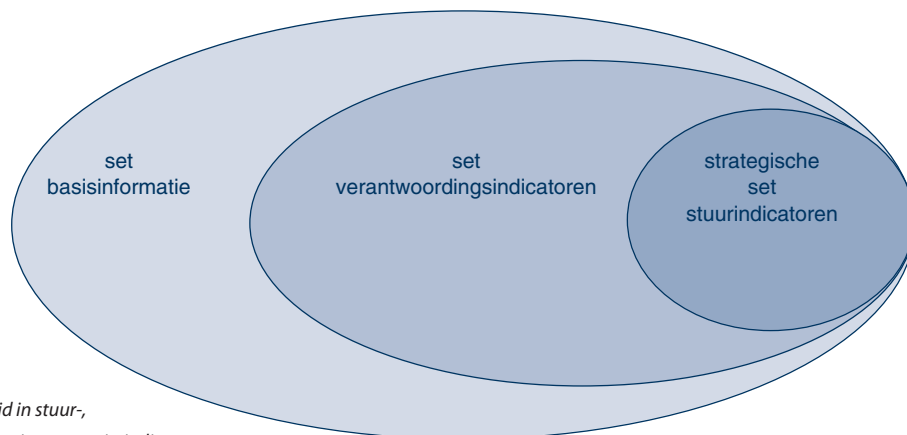
- Financieel beheer
- P-beheer
- Materieel beheer

Inzet KMar Caribisch gebied

- Administratieve en fysieke controle op de in- en uitreis conform WTU: 100%
- Aantal direct verwijderde geweigerde vreemdelingen (onbegeleid en begeleid): 100%

RESULTAAT

en vernieuwen



Figuur 4 Het onderscheid in stuur-, verantwoordings- en overige prestatie-indicatoren

wordt gerapporteerd.¹⁷ Het onderscheid zoals gepresenteerd in figuur 4 kan daarbij helpen. Het A3-jaarplan wordt nu niet meer door één of enkele leidinggevenden of medewerkers geschreven, maar komt tot stand in een gezamenlijke dialoog met het team. Aan de hand van brainstorm en dialoog komt het jaarplan in één dag tot stand. Bij voorkeur worden alle medewerkers die een rol spelen bij de realisatie ervan betrokken. Dit waarborgt de haalbaarheid ervan.

Op het moment dat de A3-jaarplannen op verschillende managementniveaus worden doorvertaald in bijvoorbeeld afdelingsjaarplannen in dezelfde vorm, ontstaat een vorm van *policy deployment*. Dale definieert dit begrip als een proces van het ontwikkelen van plannen, doelstellingen, monitoring en gebieden voor verbetering op verschillende beleidsniveaus, op

basis van de evaluatie van de performance van het afgelopen jaar.¹⁸

De plannen en doelstellingen worden besproken en bediscussieerd op elk managementniveau, totdat er consensus is bereikt. Gestreefd wordt naar consistentie tussen alle participerende organisatieonderdelen en een gemeenschappelijke focus op de strategische doelstellingen voor de totale organisatie als een ‘samenhangend systeem’.¹⁹ Dit is een managementproces met zowel *bottom-up* als *top-down* kenmerken.

Pijler 2: A3-managementgesprek

De tweede pijler is het A3-managementgesprek; een periodiek gesprek tussen leidinggevenden van twee managementniveaus. Dit gesprek is bedoeld om de voortgang van de realisatie van het A3-jaarplan en de consequenties van nieuwe ontwikkelingen te bespreken.

Het A3-managementgesprek maakt het A3-jaarplan een ‘levend document’. Het jaarplan vormt immers de basis voor de agenda van het managementgesprek. Het A3-managementgesprek heeft een vaste frequentie (vaak maandelijks tot tweemaandelijks) en is vervat in een jaarplanning. Gemiddeld duurt het gesprek anderhalf tot twee uur.

• Agenda

Het initiatief voor de agenda van het managementgesprek ligt bij de eigenaar van het A3-jaarplan. De agenda kent een aantal vaste onderdelen:

17 Het onderscheid tussen stuurindicatoren, verantwoordingsindicatoren en overige beheerste indicatoren, zoals gehanteerd in de *Handleiding Government Governance* (Ministerie van Financiën, 2000) kan hierbij helpen. Binnen organisaties bestaan sets van ‘beheerste’ prestatie-indicatoren, dat wil zeggen: volgens afgesproken definities, meet- en opslagprocedures. Over een aantal prestatie-indicatoren moet verantwoording worden afgelegd. Dit kan zijn aan de hogere leiding, maar soms ook aan derden (politie, ministerie van Veiligheid en Justitie, et cetera). Deze prestatie-indicatoren worden verantwoordingsindicatoren genoemd. Niet op alle verantwoordingsindicatoren hoeft overigens te worden gestuurd. Sturen wil zeggen: het nemen van actie omdat de huidige prestatie niet voldoet aan de verwachtingen. De set stuurindicatoren is vaak slechts een klein deel van de totale set aan verantwoordingsindicatoren. Soms betreft het ook nieuw gedefinieerde prestatie-indicatoren. Uitgangspunt van de A3-methode is dat primair alleen de stuurindicatoren met doelstellingen worden opgenomen in het jaarplan.

18 R.G. Dale, ‘Policy deployment’, in: *The TQM Magazine* (1990, December) 321-332.

19 Y. Akao (Ed.), *Hoshin kanri: Policy deployment for successful TQM* (Cambridge (MA), Productivity Press, 1991).

- 1 ontwikkelingen die van invloed zijn op de voortgang van de realisatie;
- 2 de belangrijkste drie successen van de afgelopen periode;
- 3 de belangrijkste drie punten van zorg inzake de voortgang;
- 4 vervolgsafspraken.

In het eerste agendapunt komen de nieuwe ontwikkelingen aan de orde die van invloed zijn op de voortgang van het A3-jaarplan en/of het afgesproken proces van planning & control. Dit kunnen nieuwe kansen en mogelijkheden zijn, maar ook risico's of nieuw beleid van hogerhand. Daarna worden de drie belangrijkste successen besproken. Dit kan een zogeheten 'Pygmalion-effect' hebben; positieve ervaringen roepen gedrag op dat de betrokkenheid van de medewerker versterkt en diens gedrag stimuleert in de gewenste richting.²⁰ Daarom komen de successen aan de orde vóórdat de punten van zorg aan bod komen. Bij de punten van zorg wordt ook de relatie tussen resultaten en acties besproken, om vast te stellen welke acties (al dan niet) zijn gerealiseerd en welke aanvullende acties nodig zijn.

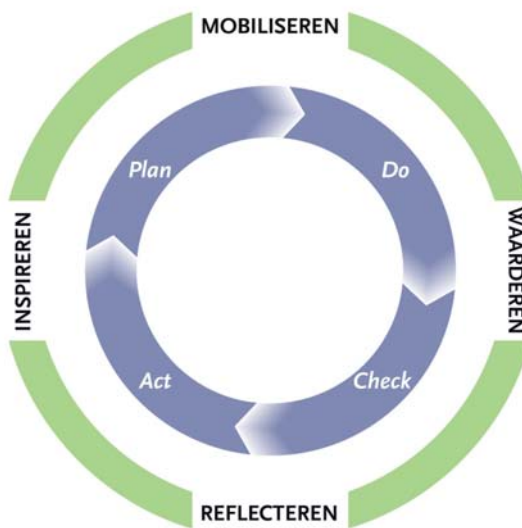
• **Vertrouwensrelatie**

De sfeer van het gesprek is cruciaal voor een effectieve dialoog.²¹ Het A3-managementgesprek is een goed moment om invulling te geven aan leiderschap vanuit relationeel perspectief. De onderlinge vertrouwensrelatie vormt daarbij een belangrijke basis.²² Volgens 'hogere leidinggevend' is de sfeer effectief wanneer ontvankelijkheid, beschikbaarheid en veiligheid worden ervaren. 'Lagere leidinggevend' ervaren de factoren beschikbaarheid, competentie, veiligheid, integriteit en openheid als de belangrijkste voor het creëren van een vertrouwensrelatie in een verticale managementrelatie.²³

Gesprekken die ten doel hebben om de performance te beoordelen worden vaak sterk als verantwoordings- en controlegericht ervaren, blijkt uit onderzoek. Dit leidt tot een verdedigende voorbereiding en houding in het gesprek. Dat beperkt het openstaan voor feedback. Een goede balans in positieve en nega-

tieve feedback, in feedback en feedforward, in inbreng van beide gesprekspartners en in aandacht voor resultaten (het 'wat') en inspanningen (het 'hoe') is volgens Kunc van groot belang.²⁴ Motivatie ontstaat volgens Huang e.a. vooral als leidinggevend zich gerespecteerd voelen en het gevoel hebben voldoende inbreng te hebben gehad op de vervolgsafspraken.²⁵

Het INK legt de relatie tussen planning & control en leiderschap door invulling te geven aan de vier elementen van de Demingcirkel (*plan, do, check, act*) met de begrippen mobiliseren, waarderen, leren/reflecteren en inspireren tot verdere verbetering (zie figuur 5). Deze begrippen krijgen in de A3-managementgesprekken aandacht.



Figuur 5 Leiderschap in planning & control (INK 2007)

20 B.L. Fredrickson en C. Branigan, 'Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires', in: *Cognition & Emotion* 19 (2005) (3) 313-332.

21 W.N. Isaacs, *Dialogue and the art of thinking together* (New York: Random House, 1999).

22 E.M. Whitener, Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. e.a., 'Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour', in: *Academy of Management Review* 23 (1992) (3) 513-530.

23 J.B. Werbel en P.L. Henriques, 'Different views of trust and relational leadership: supervisor and subordinate perspectives', in: *Journal of Managerial Psychology* 24 (2009) (8) 780-796.

24 M. Kunc, 'Using systems thinking to enhance strategy maps', in: *Management Decision* 46 (2008) (5) 761-778.

25 X. Huang, lun, J., Liu, A. en Y. Gong, 'Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates', in: *Journal of Organizational Behavior* 31 (2010) (1) 122-143.

Door aandacht te besteden aan de deze vier leiderschapskenmerken ontstaat een benadering van planning & control op basis van de eerder genoemde vier handvatten voor control van Simons. Het A3-managementgesprek geeft hier invulling aan door te streven naar duidelijke afspraken over het uitdragen van successen ter inspiratie en als leermoment voor anderen; de ondersteuning door derden bij de zorgpunten van de eigenaar van het A3-jaarplan; de consequenties van nieuwe ontwikkelingen voor de te volgen strategie (*emergent strategies*) en acties. De eigenaar van het A3-jaarplan wordt zo gestimuleerd en geïnspireerd om zijn energie te richten op de realisatie van het A3-jaarplan.



FOTO ANP

Meer focus, minder papier en meer tijd voor het operationele proces

Pijler 3: A3-digitaal

Het concept van A3-digitaal wordt op termijn vertaald in het managementinformatie-systeem van de KMar. Dit informatiesysteem zal het A3-jaarplan en het A3-managementgesprek gaan faciliteren. A3-digitaal presenteert de relevante informatie over de realisatie van de doelstellingen en de voortgang van de acties. Daarmee wordt het eenvoudig om over infor-

matie te beschikken die nodig is voor het nemen van beslissingen in het kader van de voortgang van het A3-jaarplan.

Ook bevordert het de kwaliteit van de agenda voor het managementgesprek. Het informatie-systeem functioneert daarbij als een feedback-systeem, dat informatie selecteert en ordent, zodat deze eenvoudig kan worden geïnterpreteerd.

A3-digitaal put zoveel mogelijk uit bestaande bronsystemen. Daarnaast zijn er invoerschermen voor specifieke managementinformatie die niet in de bronsystemen aanwezig is. Dat is niet onbelangrijk, aangezien het A3-jaarplan jaarlijks op interactieve wijze tot stand komt. Ook de informatievoorziening moet dus jaarlijks worden aangepast. Dit maakt het mogelijk elkaars plannen in te zien en daarvan te leren, met als neveneffect dat de consistentie en samenhang tussen de jaarplannen wordt bevorderd. Ook kunnen de prestaties van een organisatieonderdeel worden vergeleken met andere organisatieonderdelen, waarmee benchmarking binnen de eigen organisatie mogelijk wordt.

Evaluatie van de A3-methodiek

Een onderzoek

Welke invloed heeft de implementatie van de A3-methodiek bij de KMar gehad op zaken als de duidelijkheid over de richting, consistente doorvertaling, horizontale afstemming, intensiteit van feedback en commitment respectievelijk loyaliteit van leidinggevendenden?

Om deze effecten te onderzoeken is een evaluatie-onderzoek uitgevoerd. Het onderzoek vond plaats aan de hand van een gevalideerde vragenlijst. Deze vragenlijst is voorgelegd aan leidinggevendenden van het managementteam KMar en van de verschillende districten, brigades en stafafdelingen en bevat vragen over hun ervaringen op verschillende dimensies.

Deze bestonden uit de eerder genoemde kenmerken (richting, consistentie, samenhang en feedback) en vragen op het gebied van commitment en loyaliteit. De A3-methodiek staat

immers een participatieve benadering van planning & control voor. Een dergelijke leiderschapsstijl heeft een sterk positieve invloed op zowel het commitment als de loyaliteit²⁶. De begrippen 'commitment' en 'loyaliteit' worden hierna kort toegelicht, waarna de resultaten en conclusies worden gepresenteerd.

Commitment

Commitment is de psychologische aantrekkingskracht van een organisatie en bestaat uit verschillende factoren die een individu binden aan de organisatie en die zijn of haar keuzen beïnvloeden.²⁷ Er is sprake van een nuanceverschil met het begrip loyaliteit. Loyaliteit betreft onder meer het steunen van de doelen van de organisatie zonder dat men het met die doelen eens hoeft te zijn. Bij commitment is er wel sprake van identificatie met de organisatie-doelen.

In de wetenschappelijke literatuur wordt dit onderscheid niet altijd even scherp gedefinieerd en bestaat er geen consensus over de definities. Vanwege de definitiediscussie hebben we ervoor gekozen om zowel de begrippen 'commitment' als 'loyaliteit' te meten.

Meyer en Allen hebben in 1991 het begrip 'organizational commitment' geoperationaliseerd aan de hand van drie componenten.²⁸ In de eerste plaats onderscheiden zij attitude commitment, dat te maken heeft met de aantrekkingskracht, de emotionele binding. Continuïteitscommitment heeft te maken met commitment door gebrek aan alternatieven. Ten derde noemen zij normatief commitment, een vorm van commitment die ontstaat omdat 'je denkt dat het moet of verwacht wordt'.

Voortbouwend op dit denken van Meyer en Allen maakt meer recente literatuur²⁹ onderscheid tussen de drie volgende vormen van commitment:

– *Attitude commitment.* Hierbij gaat het om de mate van persoonlijke identificatie met de organisatie en betrokkenheid. De emotionele binding zorgt voor een plichtsgevoel ten

opzichte van de organisatie en de wens om de organisatieontwikkeling te ondersteunen.

- *Calculatief commitment.* Dit betreft de graad van afhankelijkheid van de organisatie bij gebrek aan alternatieven. Dit begrip suggereert dat medewerkers niet geneigd zijn afscheid te nemen als ze geen aantrekkelijk alternatief hebben buiten de organisatie, of als de kosten van vertrek hoger zijn dan de opbrengsten.
- *Teamcommitment.* Dit is de mate van persoonlijke identificatie en de betrokkenheid bij het eigen team. De emotionele binding zorgt voor een plichtsgevoel ten opzichte van het team en de wens om daarin te participeren.

Porter e.a. maakt daarnaast nog een onderscheid in commitment aan de organisatie en commitment aan de doelen van de organisatie.³⁰

De bovenstaande drie recente vormen van commitment en het onderscheid van organisatie en doelen zijn opgenomen in de vragenlijst.

Loyaliteit

In de wetenschappelijke literatuur is de meest populaire opvatting over organisatieloyaliteit die van Abiodun.³¹ Hij definieert loyaliteit als *de mate van conditionele drang naar persoonlijke identificatie en betrokkenheid in een specifieke organisatie.* Ook Bloemer en Odekerken onderscheiden drie vormen van loyaliteit, die de drie verschillende aspecten representeren

26 C. Parkes, Scully, J., West, M. en J. Dawson, "High commitment" strategies: It ain't what you do; it's the way that you do it', in: *Employee Relations* 29 (2007) (3), 306-318.

27 A.O. Hirschmann, *'Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firm', organizations, and states'* (Cambridge (MA), Harvard University Press, 1970).

28 J.P. Meyer en N. Allen, 'A three-component conceptualization of organizational commitment', in: *Human Resource Management Review* 1 (1991) (1) 61-89.

29 J.P. Meyer en N.M. Parfyonova, 'Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization', in: *Human Resource Management Review* 20 (2010) (4) 283-294.

A. Cohen, 'Values and Commitment: A Test of Schwartz's Human Values Theory Among Arab Teachers in Israel', in: *Journal of Applied Social Psychology* 40 (2010) (8) 1921-1947.

J.P. Meyer, Stanley, D.J., Jackson, T.A., Malton e.a., 'Affective, Normative, and Continuance Commitment Levels Across Cultures: A Meta-analysis', in: *Journal of Vocational behaviour*, In press, corrected proof.

30 L.W. Porter, R.M. Steers, R.T. Mowday en P.V. Boulian, 'Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians', in: *Journal of Applied Psychology* 59 (1974) (October) 603-609.

31 R.A. Abiodun, *'Leadership behavior & Employee perception of the organization'* (Bloomington, Author House, 2010).



FOTO AVDDI, R. SCHOONBERGERT

UNMEE-operatie in Eritrea. Met internationale en militaire politietaken levert de KMar een bijdrage aan de opbouw van rechtsstaten

van de relatie mens-organisatie en aansluiten bij het eerder genoemde onderscheid tussen de drie vormen van commitment.³²

- *Affectieve loyaliteit.* Hierbij gaat het om de emotionele binding. Dit houdt in: een hoge mate van overeenstemming van de organisatiewaarden en de persoonlijke waarden. Identificatie en betrokken voelen zijn kernbegrippen. Medewerkers willen bij de organisatie blijven. Deze vorm van loyaliteit wordt door sommige auteurs ook wel ‘respectvolle loyaliteit’ genoemd. Medewerkers steken meer energie in de organisatie dan wordt gevraagd, omdat de waarden en de missie overeenkomen met die van henzelf.
- *Economische loyaliteit.* Dit betreft een gevoel van verlies bij het verlaten van de organisatie. De medewerker ervaart dat hij of zij heeft

geïnvesteerd in waardevolle zaken binnen de organisatie en dat deze verloren gaan wanneer hij of zij de organisatie verlaat. De medewerker blijft dan ook bij de organisatie omdat de kosten van vertrek te hoog zijn. Door bij de organisatie te blijven, treedt er minder verlies op. Medewerkers doen hun plicht voor zover noodzakelijk om geen ongenoegen bij de leidinggevende te veroorzaken.

- *Normatieve loyaliteit.* Hierbij gaat het om een gevoel van plichtsbesef of moreel commitment. Deze vorm is het resultaat van culturele en organisatiesocialisatie. Medewerkers voelen zich geëngageerd om bij de organisatie te blijven. ‘Je werk doen omdat je het moet doen en omdat je weet dat anderen afhankelijk van jouw resultaten zijn.’³³

Deze mens-organisatierelaties dragen bij aan de mate van trouw aan organisatie. Over het algemeen neemt men aan dat een hogere mate van loyaliteit een van de belangrijkste factoren is voor langetermijnsucces en rendement. Vanwege de mogelijke parallellen zijn zowel commitment als loyaliteit geoperationaliseerd.

Respondenten evaluatieonderzoek

Aan het onderzoek is deelgenomen door leidinggevendenden op strategisch, tactisch en operationeel niveau. In totaal telt de KMar ongeveer vijftig lijnmanagers (districtscommandanten en brigadecommandanten). Er zijn 41 vragenlijsten geretourneerd. Daarmee bedroeg de respons onder de strategisch en tactisch leidinggevendenden (lijnmanagers) ongeveer tachtig procent; daarbij hebben alle strategisch leidinggevendenden geparticipeerd.

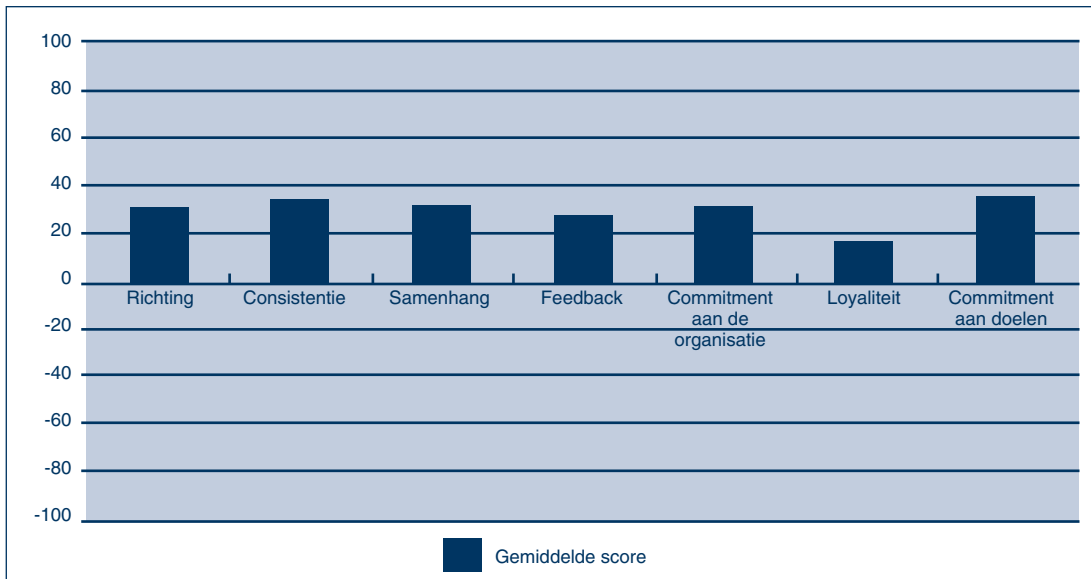
Resultaten evaluatieonderzoek

Respondenten vinden dat de implementatie van de A3-methodiek daadwerkelijk heeft bijgedragen aan de eerder genoemde kenmerken van succesvol veranderende organisaties. De factor consistentie is het meest positief beïnvloed; samenhang relatief iets minder, zo blijkt uit de resultaten (zie figuur 6).

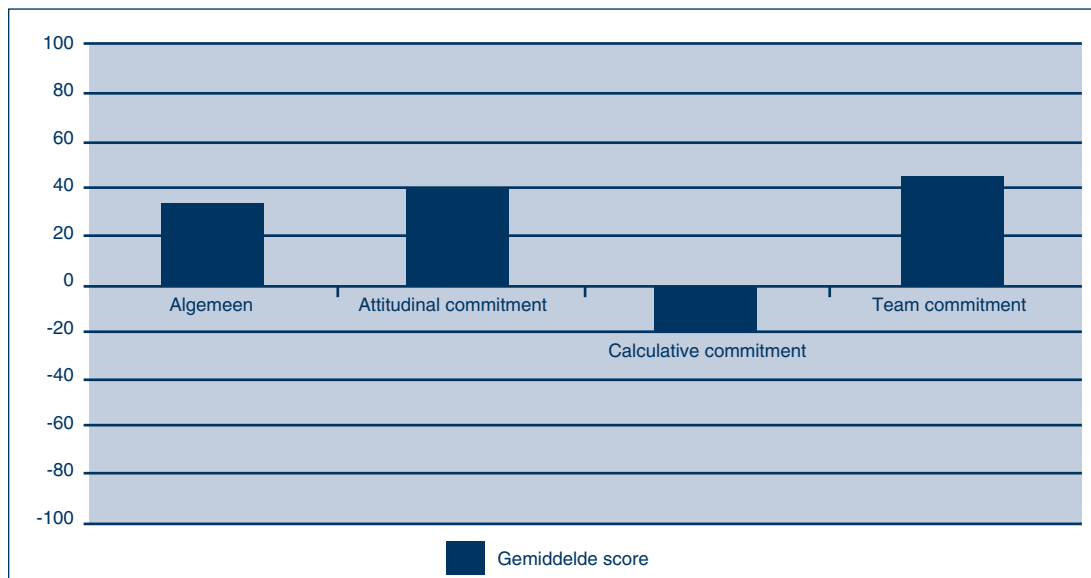
Het is interessant om te zien welk effect de implementatie van de A3-methodiek heeft

32 J. Bloemer en G. Odekerken-Schröder, ‘The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty’, in: *International Journal of Bank Marketing* 24 (2010) (4) 252-264.

33 D.R. Iverson en D.M. Buttigieg, ‘Affective, normative and continuance commitment: Can the “right kind” of commitment be managed?’, *Department of Management Journal of Management Studies* 36 (1999) (3), 307-333.



Figuur 6 Het percentage ervaren verandering door de interventie

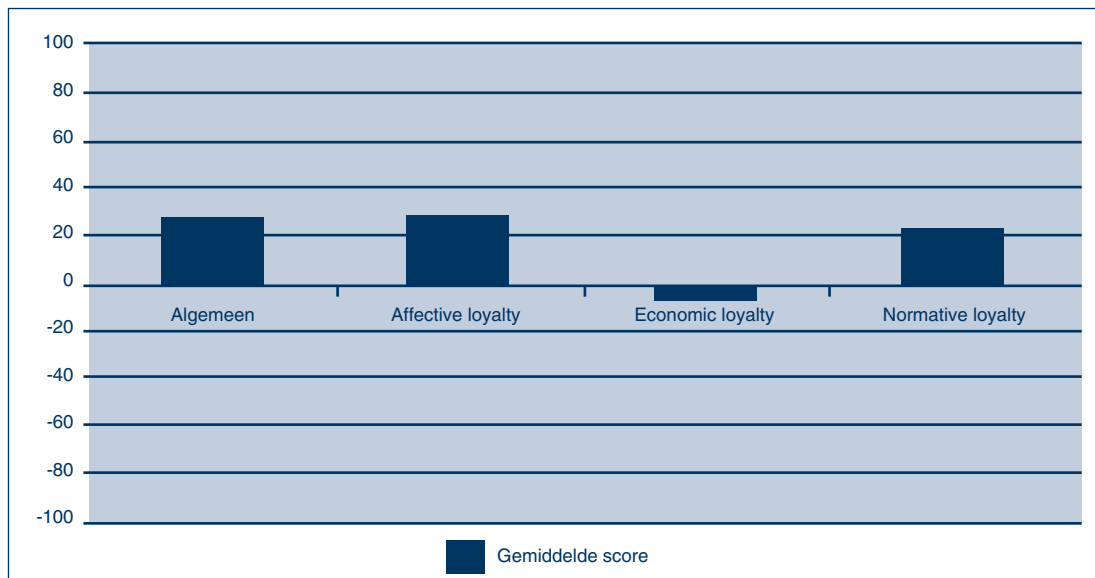


Figuur 7 Het percentage ervaren verandering inzake commitment

gehad op het commitment en de loyaliteit. Ook deze beide variabelen zijn positief beïnvloed. Het commitment aan de doelen laat de grootste verbetering zien. De nadere analyse (figuur 7 en 8) toont bovendien aan dat leidinggevenden minder ‘berekendend’ (extrinsiek gemotiveerd) staan tegenover de planning & control. Ze handelen meer vanuit persoonlijke binding en waarden die aansluiten bij de nieuwe werk-

wijze (intrinsieke motivatie). De metingen op het gebied van calculatief commitment en economische loyaliteit zijn congruent. Figuur 6 tot en met 8 geven de resultaten weer.

Commitment blijkt ook sterk samen te hangen met de vier kenmerken van succesvol veranderende organisaties. Deze resultaten geven ver-



Figuur 8 Het percentage ervaren verandering inzake loyaliteit

trouwen in de potentie van de A3-methodiek als een planning & control-systematiek die niet alleen aansluit bij de sterk veranderende KMar-organisatie, maar die haar verandervermogen tegelijkertijd ook versterkt.

Beperkingen van het onderzoek

Het onderzoek heeft zich beperkt tot een relatief kleine groep leidinggevendenden. Bovendien betreft het slechts één meting op één moment in één groep. Ook zijn er geen objectieve prestatie-indicatoren gehanteerd (bijvoorbeeld tijdsbesparing, het percentage gerealiseerde doelstellingen, operationele en financiële prestaties).

Ten slotte

Gezien de uitkomsten van het onderzoek lijkt de A3-methodiek een kansrijke benadering om de kenmerken van succesvol veranderende organisaties en de versterking van commitment en loyaliteit structureel in te bedden in de aorta van de defensieorganisatie: de Beleid-, Plannen- en Begrotingscyclus (BPB-cyclus). De KMar heeft effectief een nieuwe benadering van planning & control omarmd. Ze acht dat noodzakelijk om 'in control' te blijven in een steeds sterker veranderende omgeving en een klimaat

waarin het belang van *empowerment* voorop staat.

Dit alles vindt plaats tegen de achtergrond van de in de jaren negentig in gang gezette transformatie van de Nederlandse krijgsmacht. Een strategisch lenige organisatie vraagt immers om een planning & control-systematiek die dat (transitie-)proces ondersteunt en een ontwikkeling doormaakt van een statische cyclus met een ritueel karakter, naar een dynamisch en interactief proces. Dit vraagt om een koppeling tussen effectief leiderschap bij verandering en planning & control.

De KMar heeft die koppeling gerealiseerd met behulp van de A3-methodiek. Er wordt geen tijd meer verspild aan onnodige taken op het gebied van planning & control. De tijd kan nu worden besteed aan het operationele proces (en de inzet). De kwaliteit van het vereenvoudigde A3-jaarplan wordt daarbij gewaarborgd door het hanteren van het INK-managementmodel, dat in Nederland breed gedragen wordt. De kern van de boodschap is de bevordering van het verandervermogen door aanpassing van de planning & control-systematiek, met als uitgangspunten: meer focus, minder papier en meer commitment. En dat is hard nodig, juist in deze tijd! ■

Gevechtservaring

Van splijtzwam tot verbindende factor

Recent onderzoek toont aan dat er sinds de missie in Uruzgan sprake is van twee groepen officieren. Tussen officieren met gevechtservaring en officieren zonder gevechtservaring gaapt een flinke kloof. De auteur legt uit welke mechanismen hierbij een rol spelen. Termen als sociale identiteit, groepsvorming en stereotypen komen daarbij aan bod. Ook de zogeheten 'Troops in contact (TIC-)rush' speelt een rol. Officieren met TIC-ervaring hebben een hogere sociale status. Dit brengt risico's met zich mee. De toekenning van het gevechtsinsigne blijkt onder officieren ook onvrede op te wekken. De auteur bespreekt de resultaten van zijn onderzoek en doet aanbevelingen om de ervaren kloof in gevechtservaring te dichten.

*N.U. Stam EMSD – majoor der Infanterie**

De missie in Uruzgan in Afghanistan was uniek omdat Nederlandse grondtroepen voor het eerst sinds de Koreaoorlog weer intensief te maken hebben gehad met veel gevechtsacties. Als onderdeel van ISAF hebben Nederlandse troepen in Uruzgan met levensbedreigende situaties te maken gehad. Hierdoor hebben veel (jonge) (onder-)officieren onder moeilijke omstandigheden gevechten geleid en gevoerd.

Op het moment van contact is het een soort van opluchting. Je staat stijf van de adrenaline, het klinkt raar maar als je bijna kapot gaat (...), je zult je nooit zo levendig voelen als op dat moment, alles staat op scherp binnen je lichaam.

Citaat van een officier met gevechtservaring

Inleiding

De Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht (IGK) heeft in 2010 een onderzoek uitgevoerd naar de ervaringen van jonge officieren en hun leidinggevenden tijdens en na de missie in Afghanistan. Er bleek sprake te zijn van een groot verschil in ervaring tussen officieren die wel en die niet op uitzending naar Afghanistan zijn geweest.¹ Dit grote verschil in ervaring noem ik verder de 'uitzendervaringskloof'.

Op dit moment hebben we te maken met een extra dimensie, namelijk gevechtservaring. Veel, meestal jonge, officieren hebben gevechtservaring opgedaan. Deze ervaring veroorzaakt een kloof met officieren die geen gevechtservaring hebben opgedaan. Deze kloof in gevechtservaring lijkt voor officieren zonder gevechtservaring moeilijk te overbruggen.

Het was vreselijk, ze hebben toch niet drie man te pakken, vreselijk gevoel, geen goede meldingen. Er gaat geen vent achter blijven, wat er ook moet gebeuren, die vent gaat daar

* De auteur is momenteel werkzaam als beleidsmedewerker bij de afdeling Operationeel Beleid van de Defensiestaf. Graag wil ik de collega-officieren die hebben meegewerkt aan dit onderzoek, en allen met heilig vuur zijn bezielde voor onze krijgsmacht, danken voor hun tijd en moeite.

1 Engelmann, W.F. 'In Nederland wil ik geen commandant meer zijn', Rapportage IGK, verslag uitkomsten symposium, 2010.

weg (...) Machteloosheid en totale vastberadenheid om er alles aan te doen dat de eenheid eruit komt (...) Enorme verantwoordelijkheid, alle ogen op kwatta, is niet uit te leggen, verantwoordelijkheid, jij moet 't doen, eenzaam, je besluit is bepalend of er succes is.

Citaat van een officier met gevechtservaring

Deze kloof in gevechtservaring vergroot de uitzendervaringskloof. Een officier kan immers alleen gevechtservaring opdoen tijdens een uitzending.²



FOTO NIMPH

Nederlandse militairen in Soerabaja, 1946. Pas na Nederlands-Indië en Korea zouden de Nederlandse grondtroepen opnieuw te maken krijgen met gevechtsacties

De uitzendervaringskloof zorgt voor een demotivatie van jonge officieren na de uitzending.³ Door het verschil in verantwoordelijkheid

tussen taken tijdens en na de uitzending, raken jonge leidinggevendenden gedemotiveerd. Als Defensie hier niets aan doet, is er een risico dat jonge leidinggevendenden de dienst zullen verlaten, waardoor belangrijke (gevechts-)ervaring uit de organisatie verdwijnt.

Ten tweede zorgt de gevechtservaringskloof voor problemen in de samenwerking tussen officieren met en zonder gevechtservaring. In de periode dat ik compagniescommandant was zag ik dat er soms een ongezonde rivaliteit was tussen beide groepen militairen. Ook collega-commandanten hebben dit ervaren.

Opzet artikel

Dit artikel gaat nader in op de kloof in gevechtservaring tussen officieren onderling. Het geeft tevens antwoord op de vraag hoe Defensie de samenwerking tussen officieren met en zonder gevechtservaring zou kunnen optimaliseren.

Met dit artikel beoog ik ten eerste een bijdrage te leveren aan de kennis over de gevolgen van de intensieve uitzending in Afghanistan. Ten tweede wil ik voorkomen dat er spanningen ontstaan tussen beide groepen officieren. Mijn laatste doel is te voorkomen dat jonge ervaren leidinggevendenden de defensieorganisatie verlaten.

Onderzoek

Om de hoofdvraag te beantwoorden heb ik onderzoek gedaan. Dit onderzoek heb ik uitgevoerd in het kader van de Hogere Defensie Vorming en dit artikel is een bewerking van het onderzoeksverslag. In dit artikel beschrijf ik eerst op hoofdlijnen een theoretisch kader over de ervaringskloof. Vervolgens beschrijf ik de resultaten van de semigestructureerde interviews die ik met twintig officieren van de Koninklijke Landmacht heb gehouden. Van de twintig officieren hadden er tien wél en tien géén gevechtservaring.⁴

Per categorie heb ik vijf oudere officieren (in de rang van majoor) en vijf jongere officieren (in de rang van luitenant, kapitein) gesproken. De groep bestond uit infanteristen, cavaleristen, genisten en artilleristen. In de interviews heb ik onderzocht of sprake is van

² Omdat de kans op gevechtscontact in Nederland nihil is, sluit ik mogelijke gevechtssituaties in Nederland uit.

³ Oostendorp, A.C., 'In Nederland wil ik geen commandant meer zijn,' Zonder missie zie ik geen uitdaging!', Uitnodiging Symposium IGK 65 jaar, 2010.

⁴ In mijn onderzoek ga ik ervan uit dat een officier met gevechtservaring iemand is die het gevechtsinsigne heeft ontvangen of daarvoor in aanmerking zal komen. Een militair ontvangt het gevechtsinsigne als hij onder vuurcontact goed heeft gefunctioneerd. De criteria die de minister gebruikt om het gevechtsinsigne toe te kennen, staan beschreven in het 'Besluit Insigne voor Optreden onder Gevechtssomstandigheden', in: *Staatscourant*, 2009, 10785.

verschillende groepen, en in hoeverre die groepen samenwerken. Na het weergeven van de resultaten beschrijf ik mijn interpretatie ervan. Tot slot komen maatregelen aan de orde die de samenwerking tussen beide groepen kunnen optimaliseren.

Ten slotte nog dit. Door gevechtservaring kan natuurlijk ook veel persoonlijk leed ontstaan. Sommige ervaringen zijn traumatisch en kunnen een militair een heel leven achtervolgen. Ik richt mij in dit artikel niet op de gevolgen voor de (geestelijke) gezondheid van de militair.

De ervaringskloof: een theoretisch kader

De sociale wetenschapper Michael Hogg heeft veel onderzoek gedaan naar sociale identiteit in relatie tot groepen. Om de ervaringskloof te kunnen verklaren maak ik gebruik van zijn theorie. Het doel van deze paragraaf is om vanuit de theorie kenmerken te formuleren van de ervaringskloof, die van invloed zijn op de samenwerking tussen officieren van de twee groepen.

Ik beschrijf eerst wat Hogg verstaat onder sociale identiteit. Vervolgens licht ik de relatie tussen sociale identiteit en groepsvorming toe. Groepsvorming is namelijk een belangrijk onderdeel van de sociale identiteitstheorie en ik kan in een volgend stadium de theorie van groepsvorming toepassen op beide groepen. Daarna leg ik uit hoe de theorie van de sociale identiteit is toe te passen op de ervaringskloof. Zo nu en dan zal ik overigens ook terugvallen op andere sociale wetenschappers.

Sociale identiteit en groepsvorming

Om de theorie van de sociale identiteit te begrijpen is het belangrijk om zich te realiseren dat mensen van nature willen deel uitmaken van een groep. Een groep bestaat als twee of meer mensen zichzelf definiëren als leden van een groep en wanneer het bestaan is bevestigd door in ieder geval iemand anders.⁵ Het aannemen van een sociale identiteit kan leiden tot groepsvorming via drie opeenvolgende mechanismen.

Het eerste mechanisme is zelfcategorisatie. Dit mechanisme vloeit voort uit de sociale vergelijking.⁶ Met zelfcategorisatie bedoelt Hogg dat de mens een natuurlijke neiging heeft om zichzelf en zijn omgeving in te delen in groepen. Hij kijkt naar overeenkomsten en verschillen en accentueert dit door groepen met elkaar te vergelijken. De overeenkomsten en verschillen springen er als het ware uit. Voorbeelden zijn nationaliteit, huidskleur, geloof, maatschappelijke klasse, et cetera.⁷

Het tweede mechanisme is dat de groep stereotiepe normen vormt. De groep formuleert namelijk een soort representatief prototype. Het individu voelt zich hiertoe aangetrokken op basis van sociale eigenschappen en niet op persoonlijke aantrekkingskracht (zoals: aardig gevonden worden).⁸

Het laatste mechanisme is dat de leden van de groep zich deze stereotiepe normen aanmeten. De individuen die zich tot de groep hebben gecategoriseerd, vertonen gedrag dat lijkt op het prototype.⁹ Het gevolg is dat de groep er meer uitspringt ten opzichte van andere groepen.

Sociale identiteit en de gevechtservaringskloof

In het kader van de sociale identiteitstheorie is het te verwachten dat twee groepen zich aan weerszijden van de gevechtservaringskloof vormen. Hiervoor zijn drie argumenten aan te voeren.

Ten eerste blijkt dat hoe groter het verschil tussen groepen, des te groter is het gevoel dat

-
- 5 Brown, R., *Prejudice: It's Social Psychology*, Blackwell Publishing, Oxford UK, 1995.
 - 6 Hogg, M.A., *The Social Psychology of Group Cohesiveness*, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead Hertfordshire UK, 1992.
 - 7 Chen, S. en Chaiken, S., 'The heuristic-systematic model in its broader context'. In S. Chaiken & Y. Trope (eds), *Dual process theories in social psychology* (73-96). New York: Guilford, 1999. Prislin, R. en Wood, W., 'Social influence in attitudes and attitude change'. In D. Albarracín, B.T. Johnson, & M.P. Zanna (eds.), *The Handbook of Attitudes* (671-706). Hillsdale, NJ: Erlbaum, 2005.
 - 8 Hogg, M.A., *The Social Psychology of Group Cohesiveness*, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead Hertfordshire UK, 1992.
 - 9 Terry, D.J., & Hogg, M.A., 'Attitudes, behavior, and social context: The role of norms and group membership in social influence processes'. In J.P. Forgas & K.D. Williams (eds.), *Social influence: Direct and indirect processes* (253-270). New York: Psychology Press, 2001.

je bij een bepaalde groep hoort.¹⁰ Onderdeel zijn van een gevecht leidt tot een bijzondere, unieke ervaring, die militairen die deze ervaring hebben met elkaar delen. Deze unieke ervaring kan voldoende zijn om een groep te vormen.

Compensatiegedrag tijdens missies kan leiden tot gevaarlijke situaties

In de tweede plaats voelt de groep meer verbondenheid omdat de leden intensieve ervaringen met elkaar kunnen delen.¹¹ Een gevecht is natuurlijk een ingrijpende emotionele ervaring voor iedere militair. Maar dit geldt vooral voor een leidinggevende, aangezien hij de verantwoordelijkheid droeg voor zijn personeel, dat in levensbedreigende situaties verkeerde. Deze ervaringen kunnen zo uniek zijn dat officieren met gevechtservaring een groep vormen.

Het derde en laatste argument is dat status een belangrijke aantrekkingsfactor binnen een groep blijkt te zijn. Een hogere status van een groep leidt tot meer cohesie binnen de groep.¹² Tevens leidt waardering binnen en/of buiten de groep tot meer cohesie binnen de groep.¹³ Een hogere status draagt dus bij aan de onderlinge band en versterkt groepsvorming.

Als er eenmaal verschillende groepen zijn ontstaan, dan staat de grens tussen groepen constant ter discussie. Leden van de groep met lagere status zullen de grens, indien mogelijk, willen overbruggen.¹⁴ Ook ontstaat er een zogeheten *warm rosy glow effect*.¹⁵ Dit houdt in dat de leden uit de hoge statusgroep een

dermate positief prototype van de groep neerzetten dat groepsleden zichzelf een veel te positieve spiegel voorhouden.

De interviews

In deze paragraaf beschrijf ik de bevindingen uit de interviews. Ik stel de gevolgen van de ervaringskloof aan de orde. Zo komt een gevolg van de vorming van een hogere sociale groep, de *Troops in contact (TIC)-rush*, aan bod. Ik zal betogen dat gevechtservaring niet altijd relevant is. Daarnaast beschrijf ik de gevolgen van gevechtservaring voor de ontwikkeling van officieren. Tevens besteed ik aandacht aan frustratie die binnen de defensieorganisatie aanwezig is en de gevolgen die dat heeft voor de samenwerking tussen de twee groepen.

Verschillende sociale groepen

Uit de interviews blijkt dat er sprake is van twee groepen. Officieren zonder gevechtservaring vormen een groep, en officieren met gevechtservaring vormen een andere groep. Deze laatste groep heeft een hogere sociale klasse, want deze groep heeft zich onder uitieme omstandigheden, tijdens het levensbedreigende gevecht, bewezen.

De minister van Defensie bevestigt de hogere status door het gevechtsinsigne toe te kennen. Dit is een zichtbaar onderscheid tussen beide groepen en is niet alleen een blijk van waardering, maar geeft in wezen aan dat degene die het insigne heeft, zich heeft bewezen ten opzichte van de collega zonder insigne. De geïnterviewden beamen deze status. Sommige officieren met gevechtservaring geven zelfs aan dat er bij de oudere officieren zonder gevechtservaring jaloezie is over de opgedane gevechtservaring.

Ook blijkt dat de officieren met gevechtservaring hun unieke ervaring alleen met 'gelijken' delen. Vanuit de opvatting 'want externen begrijpen het gevoel tijdens een TIC toch niet', wordt de status van de groep versterkt. De geïnterviewden met gevechtservaring zeggen dan ook zich verbonden te voelen met officieren die ook een TIC-ervaring hebben.

10 Hogg, M.A., *The Social Psychology of Group Cohesiveness*, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead Hertfordshire UK, 1992.

11 Ibidem.

12 Hogg, M.A., & Abrams, D., 'Intergroup behavior and social identity' (407-431). In M.A. Hogg en J. Cooper, *The SAGE Handbook of Social Psychology*, 2003.

13 Hogg, M.A., *The social psychology of Group cohesiveness, from attraction to social identity*, 1992.

14 Hogg, M.A., & Abrams, D., 'Intergroup behavior and social identity' (407-431) uit M.A. Hogg en J. Cooper. *The SAGE Handbook of Social Psychology*, 2003.

15 Hogg, M.A., *The social psychology of Group cohesiveness, from attraction to social identity*, 1992.

Vanuit de gedachte dat er twee groepen zijn, waarvan de groep mét gevechtservaring een hogere sociale status heeft, blijkt uit de interviews dat officieren zonder gevechtservaring bij deze hogere groep willen horen. Officieren uit deze categorie kunnen hun eigen ervaring overdrijven en aangeven dat die raakt aan TIC-ervaring. Of ze compenseren hun gebrek aan gevechtservaring op een ander gebied, bijvoorbeeld door sportprestaties of een 'goede kijk op de mens' te benadrukken.

Tijdens een missie kan compensatiegedrag leiden tot gevaarlijke situaties. De geïnterviewden zeggen dat er officieren zijn die in de *counter-insurgency* (COIN) operatie bewust een TIC hebben opgezocht (TIC-rush) om te ervaren wat het is om onder vuur te functioneren, en ook om bij de hogere sociale klasse te horen, die van de officieren met gevechtservaring.¹⁶

Voorts kwam uit de interviews onvrede naar voren over de criteria voor het toekennen van het gevechtsinsigne. Officieren vinden dat Defensie het insigne te gemakkelijk uitreikt en weten niet wat de criteria zijn om een insigne te krijgen.

Uit de interviews komt ook het al eerder genoemde 'warm rosy glow' effect naar voren. De officieren met gevechtservaring overschatten hun eigen kwaliteiten, waardoor ze minder open kunnen staan voor andermans argumenten. Een aantal officieren zegt bijvoorbeeld dat vooral oudere officieren zonder gevechtservaring niet weten waar ze het over hebben als het over tactische discussies gaat. De volgende uitspraken illustreren eveneens het positieve zelfbeeld: *laat mij maar de eisen van het bataljon vaststellen en controleren, dan komt er een goed product. Of: we hebben de afgelopen twee jaar onnodig getraind op procedures, waardoor tijd verloren is gegaan. En: het politieke niveau neemt de onjuiste beslissingen, ze moeten luisteren naar de mensen met ervaring, de mensen die onder vuur hebben gelegen, als er keuzes moeten worden gemaakt.*

Een enkele geïnterviewde geeft zelfs aan dat hij zijn mening doordrukt, met als argument dat hij gevechtservaring heeft.

Ik zeg het één keer, ik zeg het twee keer (...) betrokkene, ik heb er gestaan! Ik ben er geweest! Ik heb 't gevoeld! Wees eens wat meer nederig! Je ziet 'm denken, 'daar heb je 'm weer met zijn verhaal'. Nee, we staan niet open voor lessons learned.

Citaat van een officier met gevechtservaring

FOTO AVDD, G. VAN ES



Operatie Spin Ghar, Uruzgan. De rookwolken zijn veroorzaakt door een bom die een gevechtsvliegtuig op een quala heeft gedropt. Er is sprake van een ongezonde rivaliteit tussen officieren met en zonder gevechtservaring

16 De auteur is zich ervan bewust dat er ook TIC-rush kan ontstaan door het herhaaldelijk zoeken naar de (adrenaline-)kick van het gevechtscontact.

Ook ervaren officieren met gevechtservaring dat hun mening door andere officieren, vaak klakkeloos, wordt overgenomen. Er zijn zelfs officieren met gevechtservaring die 'te koop lopen met hun ervaring'. Overigens keurden de geïnterviewde officieren met gevechtservaring dit 'te koop lopen' af.



Mortierbeschieting vanuit de 'white compound', Chora, Uruzgan. Meer communicatie tussen beide groepen officieren is belangrijk omdat het de sociale cohesie bevordert

De andere kant is dat officieren zonder gevechtservaring minder kritiek uiten in de richting van officieren met gevechtservaring. Vooral de jonge officieren hebben meer waardering voor het insigne. Ze kijken tegen de ervaring op en zijn daarom voorzichtiger met kritiek. Ze komen ook minder snel uit voor

hun mening en merken dat hun argumenten minder waarde hebben dan die van officieren met gevechtservaring. Het volgende citaat van een officier zonder gevechtservaring is illustratief voor de status van de officieren met gevechtservaring: *Gevechtservaring wordt vaak aangehaald als reden. Het is zelfs intimiderend, je kunt er niet over meepraten.*

Samenwerking

Officieren van beide groepen zeggen niet dat ze problemen ervaren met de onderlinge samenwerking. Echter, tijdens het onderzoek waren er ook andere signalen waarneembaar. Zo was het interessant om te kijken naar de non-verbale communicatie van de geïnterviewden als de samenwerking tussen de groepen aan de orde kwam.

De ondervraagden zonder gevechtservaring, vooral de jonge officieren, geven aarzelend en terughoudend antwoord op vragen over samenwerking tussen officieren met en zonder gevechtservaring. Een aantal van hen vermijdt de vragen en benadrukt de positieve effecten van de gevechtservaring op het opleidings- en trainingsprogramma.

Discussie van de bevindingen

Uit mijn onderzoek blijkt dat er door het al dan niet opdoen van gevechtservaring twee groepen officieren ontstaan. Zoals aangegeven, heeft de groep officieren met gevechtservaring een hogere status dan de groep officieren zonder gevechtservaring. Alhoewel de officieren in het onderzoek niet duidelijk aangeven dat er problemen zijn in de samenwerking tussen beide groepen, maakt het onderzoek wel duidelijk dat het bestaan van beide groepen ongewenste gevolgen heeft en dat de interactie tussen beide groepen officieren beter kan.

Tot de ongewenste effecten hoort het uitvoeren van diverse vormen van compensatiegedrag door officieren uit de groep met de lagere status. Een voorbeeld van zulk gedrag is de TIC-rush. Vanwege het ontstaan van het 'warm rosy glow' effect komt de uitwisseling van kennis en ervaring in het gedrang. Twee zaken die hiermee samenhangen, wil ik hierna toelichten:

de relevantie van de gevechtservaring, en de barrières voor persoonlijke ontwikkeling.

Relevante ervaring?

Officieren zonder gevechtservaring, en dan vooral de jongere officieren, overschatten de ervaring die officieren met gevechtservaring hebben. Hierdoor ontstaat het risico dat eenheden niet altijd de juiste informatie meenemen in bijvoorbeeld opleidings- en trainingsprogramma's. Om deze stelling te onderbouwen gebruik ik twee argumenten. De officier met gevechtservaring heeft natuurlijk zijn eigen unieke ervaring, maar dit is slechts een deelaspect van het totale optreden. Ik noem een voorbeeld. Een officier die een TIC heeft ervaren terwijl hij in een opstelling lag, hoeft natuurlijk vanwege deze TIC-ervaring niet méér verstand te hebben van een aanval of konvoibeschermering. Toch ervaren de officieren met gevechtservaring dat andere officieren dit wel zo zien en dat ze hun mening, vaak klakkeloos, overnemen.

Een tweede argument is dat de handelingen die de officier tijdens de TIC uitvoerde niet de juiste handelingen hoeven te zijn. Dat geldt voor die specifieke situatie, maar zeker voor een toekomstige situatie. Want of de officier de juiste handelingen uitvoerde tijdens de TIC, is immers niet af te lezen aan zijn gevechtssingne. Dat vergt enige zelfreflectie van de officier. Hoe meer tijd er verstrijkt, hoe meer herinneringen er verdwijnen. Alleen al hierdoor blijven mogelijk alleen de positieve aspecten van de ervaring over. Hierdoor kan er vervolgens zelfs mythevorming ontstaan over daden van officieren tijdens een gevechtscontact.¹⁷

Bovendien hoeft een positieve ervaring in het verleden niet maatgevend te zijn voor oorlogssituaties in de toekomst. Nederland kan immers in een heel andere setting, met een ander mandaat en een andere opdracht, terecht komen, waarbij de ervaring die in Afghanistan is opgedaan minder relevant is.

Minder persoonlijke ontwikkeling

Het risico bestaat dat officieren met gevechtservaring zich minder ontwikkelen. Dit kan

gevolgen hebben voor onze toekomstige krijgsmacht. De huidige jonge generatie officieren met belangrijke ervaring zal immers de toekomstige top van onze krijgsmacht worden. De hogere status van officieren met gevechtservaring kan ertoe leiden dat deze officieren het idee krijgen dat ze inderdaad beter zijn, met als gevolg dat ze minder van een ander willen aannemen.

Voor de jonge officieren zonder gevechtservaring geldt dat zij het moeilijk kunnen hebben om in een omgeving met veel gevechtservaring te functioneren. Natuurlijk leren ze van de meer ervaren officieren, maar ze kijken ook tegen de ervaren collegae op en zijn hierdoor minder kritisch. In deze omgeving is het voor de jonge officier moeilijker om (te leren) een eigen mening te ontwikkelen en zich te uiten.

Maatregelen om samenwerking te optimaliseren

In het voorgaande deel beschreef ik de ongewenste gevolgen van de kloof in gevechtservaring. In deze paragraaf ga ik in op mogelijke oplossingen om de interactie en kennisuitwisseling, kortweg samenwerking, tussen officieren met en zonder gevechtservaring te optimaliseren. Eerst beschrijf ik oplossingen voor het individu en daarna voor de krijgsmacht.

Zelfreflectie: een groot goed

De theorie geeft aan dat sociale harmonie de basis is om negatieve effecten van sociale identiteit te verhelpen.¹⁸ Degenen met een hogere sociale status moeten zichzelf 'decategoriseren'. Officieren moeten de kwaliteit hebben om hun functioneren tegen het licht te houden en hun opgedane ervaringen te relativiseren. Misschien is daarom zelfreflectie wel de belangrijkste eigenschap die een officier moet hebben. Dit geldt zeker voor de officier met gevechtservaring. Hij staat immers op een voetstuk,

17 Draaisma, D., *De Heimweefabriek, geheugen, tijd & ouderdom*, Historische Uitgeverij, Groningen, 2008.

18 Hogg, M.A., *The Social Psychology of Group Cohesiveness*, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead Hertfordshire UK, 1992.

al dan niet door toedoen van anderen, en wanneer iemand succesvol is, neemt zijn zelfkritiek vaak af. De boodschap voor de officier met gevechtservaring luidt dan ook: blij zelfreflectie toepassen, plaats je ervaringen in de huidige context en durf je kwetsbaar op te stellen door je emoties die je tijdens de TIC hebt ervaren te delen met collega's die geen TIC-ervaring hebben. Natuurlijk moet de officier met gevechtservaring waarde hechten aan zijn ervaring, maar hij moet er niet mee te koop lopen. Alleen dan kan de communicatie tussen de groepen met en zonder gevechtservaring op gang komen.

Het geniet de voorkeur dat oudere officieren van de groep met gevechtservaring (de 'ingroup'), hun coachende rol oppakken. De ingroup accepteert kritiek van een officier zonder gevechtservaring minder snel, sterker nog, dit kan negatief werken. Een voorbeeld is de ophef die bij veel geïnterviewden is ontstaan nadat een bekende hoge officier aangaf dat Afghanistan-ervaring minder relevant is voor de toekomst, of woorden van gelijke strekking. Kritiek van officieren uit de ingroup wordt sneller geaccepteerd.¹⁹ Het helpt als toonaangevende hogere officieren, rolmodellen uit de ingroup, de aandacht vestigen op het belang van zelfreflectie.

Betere communicatie

De communicatie tussen de groepen is van belang omdat dit de sociale harmonie bevordert. Officieren van beide groepen moeten daarom meer met elkaar communiceren. Mensen kunnen namelijk de negatieve gevolgen van sociale identiteit laten oplossen als ze de affectieve banden herwaarderen.²⁰ Officieren met gevechtservaring moeten meer over hun ervaringen

tijdens een TIC vertellen, zonder te pochen. Anderzijds moeten de officieren zonder gevechtservaring meer doorvragen naar TIC-ervaring, en dan vooral naar de unieke ervaringen.

Een diepgaand gesprek over dit onderwerp vergroot de eigen kennis, vergroot de band tussen beide partijen en geeft een duidelijker beeld van de (waarde van de) specifieke TIC-ervaring. Hierdoor kunnen officieren zonder gevechtservaring argumenten in de professionele discussie van officieren met gevechtservaring ook beter wegeen. Officieren die geen gevechtservaring hebben, moeten niet bang zijn om diepere gevoelens te raken. Dit geeft twee bijkomende voordelen. Het eerste voordeel is dat er met een gesprek mogelijk onverwerkte gevoelens boven komen en hoe vroeger iemand met posttraumatische stress-stoornis naar professionele hulp wordt doorverwezen, hoe beter.²¹ Het tweede voordeel is dat sociale steun van familie en collega's de kans op posttraumatische stress-reacties doet afnemen.²²

De commandant heeft een cruciale rol

De commandant is een belangrijke speler om de samenwerking tussen officieren met en zonder gevechtservaring, maar ook tussen officieren met en zonder uitzendervaring te stimuleren. De *interindividual interdependence theory* stelt dat het belangrijk is om een duidelijk hogeliggend gemeenschappelijk doel te formuleren.²³ Op deze wijze werken beide groepen naar dit doel toe en zullen verschillen minder relevant zijn.

De commandant van de eenheid kan, binnen zijn mogelijkheden, dit gemeenschappelijke doel creëren. Een mooi voorbeeld vindt op dit moment bij een infanteriebataljon plaats. Dit bataljon heeft een duidelijke stip aan de horizon gesteld, namelijk een belangrijke en uitdagende oefening waar de brigade het bataljon test. Door dit duidelijke doel te formuleren draagt de commandant bij aan het voorkómen van problemen in de samenwerking tussen beide groepen.

Tevens moet de commandant de communicatie tussen de groepen stimuleren, door onder meer

9 Hornsby, M.J., & Imani, A., 'Criticizing groups from the inside and the outside: An identity perspective on the intergroup sensitivity effect.' In *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2004, 30, 365-383.

20 Pettigrew, T.F., 'Intergroup contact theory'. In *Annual Review of Psychology*, 1998, 49, 65-85.

21 Keller, R.T., 'Soldier Peer Mentoring care and Support: Bringing Psychological Awareness to the Front'. In *Military Medicine*, 2005, 170, 355-361.

22 Frapell-Cooke et al., 'Does trauma risk management reduces psychological distress in deployed troops?' In *Occupational Medicine Advance Access*, published October 1, 2010.

23 Sherif, M., *In common predicament: Social Psychology of intergroup conflict and cooperation*, Houghton Mifflin, Boston USA, 1966.

een bindende factor te zijn. Zo moet hij/zij zelf een voorbeeld zijn op het gebied van integriteit en zelfreflectie. Tevens kan hij de gesprekken tussen beide groepen bevorderen. Ten slotte moet hij aandacht hebben voor ethische besluitvorming in zijn eenheid. Hij kan hierbij moeilijke zaken als TIC-rush bespreekbaar maken. Een TIC-rush is immers niet toerekenbaar want in de COIN-operatie prevaleert meestal de-escalatie van geweld, maar bovenal kunnen de officieren met een TIC-rush mensens levens onnodig in gevaar brengen. Indien Defensie ook nog eens het insigne uitreikt tijdens de missie, kan Defensie deze TIC-rush extra stimuleren.

Aanbevelingen voor de krijgsmacht

De verbinding stimuleren

De krijgsmacht moet een balans zien te vinden. Ze moet namelijk enerzijds de officieren met gevechtservaring waarderen en anderzijds voorkomen dat er een aparte, speciale groep met een hogere sociale status ontstaat. Dit kan Defensie doen door de kloof in gevechtservaring niet te institutionaliseren met een insigne, want dan benadrukt ze het verschil tussen de beide groepen.

Daarnaast heeft de organisatie een aantal mogelijkheden tot haar beschikking om de negatieve gevolgen van de gevechtservaringskloof te bestrijden en de samenwerking tussen de twee groepen te optimaliseren. De eerste maatregel is meteen de moeilijkste. Voortbordurend op de gedachte dat er een gemeenschappelijk doel moet zijn, moet de krijgsmacht afdwingen dat eenheden een duidelijk bovenliggend doel hebben om naartoe te werken. Op dit moment zijn de omstandigheden echter niet rooskleurig. Zo maken de bezuinigingen het noodzakelijk om bijvoorbeeld te korten in oefen- en trainingstijd, waardoor uitdagende buitenlandse oefeningen niet meer betaalbaar zijn.

Ook is de missie in Kunduz voor weinig eenheden een einddoel omdat er slechts een beperkt aantal eenheden aan deze missie deelneemt. Toch zal er voor eenheden een duidelijk uit-



FOTO AVDD, H. KEERIS

Uruzgan, Afghanistan. Offieren met gevechtservaring willen hun unieke ervaring alleen delen met 'gelijken'. Ze overschatten vaak hun eigen kwaliteiten

dagend, hoger liggend einddoel moeten zijn, zodat de organisatie en dus ook de officieren met en zonder gevechtservaring, een duidelijk doel hebben om samen naartoe te werken.

Uitzendervaring laten opdoen

Verder liggen er mogelijkheden op het gebied van personeelsbeleid. Ik noem er twee die de samenwerking verbeteren. Een mogelijkheid is om zoveel mogelijk officieren uitzendervaring te laten opdoen, waardoor meer officieren inzicht krijgen in de omstandigheden waarmee officieren met gevechtservaring te maken hebben gehad. Leaders leren namelijk van uiteenlopende en moeilijke omstandigheden, en creëren zo een duidelijker beeld van inzet.²⁴ Officieren kunnen bijvoorbeeld bij internationale (operationele) staven in Afghanistan ervaring opdoen.

Coachen

Een andere mogelijkheid is om meer invulling te geven aan het thema coachen. Door officieren, ook diegenen met gevechtservaring, door een zelfgekozen coach te laten coachen, zorgt de krijgsmacht ervoor dat officieren meer over hun ervaringen praten.

Een andere maatregel ligt op het gebied van het aannamebeleid. Integreer in de selectie van leiders nadrukkelijker de basiseigenschappen 'integer, invloed, initiatief, inzet en ideeën'.

²⁴ Ibarra, H., Snook, S., Guillen Ramo, L., *Identity-based Leader Development*, Harvard Business Press Chapters, Cambridge, 26 Januari 2010.

Deze eigenschappen geven een beeld van potentiële leiderschapscapaciteiten. Ze voorstellen de belangrijke competenties sociale gevoeligheid, ethisch besef en zelfbewustzijn.²⁵ Deze eigenschappen versterken de kans dat de commandant de communicatie tussen beide groepen stimuleert en een bindende factor is.

Opleidingen

Ook op het gebied van opleidingen is er winst te behalen. Zo moet er aandacht blijven voor grensverleggende activiteiten (GVA) en moet de krijgsmacht dit nadrukkelijker koppelen aan gevechtservaring. Officieren met gevechtservaring geven aan dat de emoties die bij parachutespringen vrijkomen, de emoties tijdens een TIC benaderen. De grensverleggende activiteit parachutespringen heeft twee voordelen voor de organisatie. Enerzijds worden de officieren voorbereid op gevechtscontact in de toekomst. Daarnaast biedt de GVA-ervaring meer inzicht in de gevoelens die tijdens een TIC plaatsvinden, waardoor officieren zonder gevechtservaring de emoties van de officieren met gevechtservaring beter kunnen begrijpen.

Andere 'lessons learned'

Op dit moment voert Defensie *lessons learned* van de missie in Afghanistan door op organisatorisch gebied. Dit moet Defensie beter naar de werkvloer communiceren, maar Defensie moet ook *lessons learned* op het mentale vlak invoeren. Dus niet alleen *skills & drills*, maar ook *lessons learned* op het gebied van mentale vorming, zoals dilemmatraining. Overigens speelt deze discussie momenteel ook binnen het Tactisch Infanterie Platform. Dit is een platform om gevechtservaring te borgen, een initiatief van de Vereniging van Infanterie Officieren.²⁶

Evaluatie gevechtsinsigne

Een laatste maatregel is het evalueren van de uitreiking van het gevechtsinsigne. Hierbij zijn de volgende adviezen van belang. Zo dient de krijgsmacht in ieder geval meer aandacht te



FOTO AVDD, JK DE MEESTER

Uitreiking van medailles en het gevechtsinsigne, Afghanistan. Een nadelig effect van het gevechtsinsigne is dat het de kloof in gevechtservaring kan institutionaliseren

besteden aan de uitleg van de criteria wanneer iemand een gevechtsinsigne verdient. Volgens de geïnterviewde officieren is dat nu niet altijd duidelijk. Tevens moet men terughoudend zijn met het uitreiken van het insigne tijdens operaties want dit kan, zoals gezegd, de TIC-rush versterken.

Ten slotte

Binnen Defensie zijn na de uitzending in Uruzgan twee groepen officieren ontstaan. Een groep officieren mét en een groep zonder gevechtservaring, waarbij een gevechtservaringskloof beide groepen scheidt. De groep officieren met gevechtservaring heeft hierbij een hogere sociale status dan de groep zonder gevechtservaring.

Gevechtservaring kan zo een splijtzwam zijn tussen officieren met en zonder gevechtservaring. Dit kan zich onder meer uiten in compensatiegedrag, het overschatten van ervaringen en zelfs frustratie.

Iedere officier kan zelf iets aan deze gevolgen doen. Zelfreflectie en communicatie zijn hiervoor leidende begrippen. De defensieorganisatie heeft ook mogelijkheden om deze negatieve gevolgen aan te pakken. Dit kan Defensie doen door de ervaringskloof niet te institutionaliseren, want dan benadrukt Defensie het verschil tussen de beide groepen, maar door onder meer maatregelen te nemen op personeels-, aanname- en opleidingsgebied. Deze maatregelen tezamen kunnen ertoe leiden dat gevechtservaring geen splijtzwam meer is, maar een verbindende factor kan worden. ■

²⁵ Dalenberg, S., *Leiderschap; selectie en ontwikkeling, Literatuurstudie en advies t.b.v. verbetering leiderschap selectie- en ontwikkeladviezen bij Dienstencentrum Psychologisch Advies & Selectie*. Den Haag, 2010, Gedragswetenschappen (rapport GW 10-069).

²⁶ Van Wiggen, O.P., (2011) Borgen van gevechtservaring in De infanterist 3/2011, pag. 28-31 en 4/2011, pag. 20-25.

Oorlogskoorts

L. Polman

Tsunami, kerst 2004. Tienduizenden internationale journalisten en hulpverleners struikelden in het rampgebied over elkaar heen om de mensen thuis te vertellen hoe ernstig de situatie was. Iedere minuut verschenen nieuwsbulletins met steeds hogere slachtoffercijfers. Een ‘tweede tsunami’ werd voorspeld van doden door epidemieën, want overal lagen dode lichamen. Een roodgekoonde woordvoerder van de *World Health Organization* (WHO) nam plaats voor de CNN-camera’s. Ik dacht nog: die komt ons geruststellen. Die gaat voorlezen uit het zojuist verschenen WHO-boek *Management of Dead Bodies in Disaster Situations* (2004), waarin de organisatie vaststelt dat ‘wetenschappelijk onderzoek het veronderstelde besmettingsrisico van dode lichamen onderuit haalt’. Dat dode lichamen bacteriologische tijdbommen zijn, is een mythe.

Mijn broek zakte af toen het WHO-ventje verkondigde dat er ‘ten minste zoveel doden door epidemieën gaan vallen als door de tsunami zelf’. Nog eens 230.000 doden dus, minimaal.

Het was wereldnieuws. In de uren en dagen die volgden landden duizenden internationale medische teams in het gebied om de ‘tweede tsunami’ te helpen voorkomen. Wat ze nodig hadden in Azië was geld, materieel en materiaal om de troep op te ruimen en nieuwe huizen te bouwen. Wat ze kregen waren artsen in een strijd tegen epidemieën waarvan ze wisten dat die niet zouden komen.

Het was de druk van de media, zegt *Médecins sans Frontières* (MSF) in het in juli 2011 verschenen MSF-rapport *Humanitarian Negotiations Revealed*. Voormalig MSF-directeur Rony Brauman, thans hoofd van de MSF-onderzoeksafdeling in Parijs, kijkt erin terug op de dagen dat één van zijn artsen met twaalf artsen van andere internationale hulporganisaties om één Indonesische patiënt stond te dringen. Terugtrekken uit tsunami-gebied omdat er te weinig werk was, durfde MSF niet goed; voordat je het weet stond je in de krant als harte-loos en laf.

De kern van het probleem, zegt Brauman, is dat hulpverleners samen met journalisten doen alsof een natuurramp eigenlijk oorlog is. De totale vernietiging, de enorme slachtofferaantallen en de uitzichtloze ontredde-ning die ze vanuit rampgebieden voor ons schetsen gaan alleen op voor oorlogen. Oorlogen doen bevolkingen op de vlucht slaan, ze vernietigen moraal en moreel en verpulveren infrastructuur. Maar oorlogen duren vaak jaren; natuurrampen meestal maar een paar seconden. De vernietiging is navenant beperkt. Dat binnen uren na een aardbeving of tsunami vaak al duizenden lokale artsen en verpleegkundigen aan het werk zijn om mensenlevens te redden, dringt niet tot ons door: wij zien het onderscheid tussen helpers en slachtoffers niet. De ‘vluchtelingenkampen’ in tsunami-gebied? Vanuit Sri Lanka kregen we steeds dezelfde paar honderd mensen in tenten voorgeschoteld, volgens Brauman. Ze wilden zo dicht mogelijk bij hun ondergelopen landjes blijven. Het getroffen gebied in Sri Lanka was slechts 50-300 meter breed; de ‘vluchtelingen’ zaten dus nooit verder dan een paar minuten lopen van het normale leven vandaan.

Brauman ergert zich ook aan de altijd terugkerende persberichten van UNICEF over weesjes die rondzwerven door rampgebieden, bejaagd door kinderprostitutie-netwerken. Natuurlijk zijn er kinderen die hun ouders kwijtraken, zegt hij, maar die worden niet aan hun lot overgelaten. Oorlogen rukken familieverbanden uit elkaar; een aardbeving niet.

Dat ook bij natuurrampen legers zich steeds vaker met de hulpverlening bemoeien helpt de beeldvorming ook niet, zegt Brauman. Voordat je het weet staat de *civmil*-samenwerking onder commando van een of andere generaal en sta je als civiele medische hulpverlener koortsachtig ledematen te amputeren. Want dát is de meest tragische constatering van MSF over de oorlog-sfeer bij rampen: na natuurrampen worden onnodig veel amputaties verricht. Amputeren is wat oorlogsartsen in ongewisse oorlogsnoodsituaties doen, als wonden door kogels of granaatscherven dreigen te infecteren. Oorlogsartsen móeten dan radicaal te werk gaan. Maar een natuurramp is géén *Blitzkrieg*. Een been dat klemzat na een aardbeving verdient een behoudender benadering dan die met een zaag. ■

* Linda Polman is freelance journalist en auteur van onder meer *De Crisis-karavaan. Achter de schermen van de noodhulpindustrie*.

Kiezen

Frans Matser – publicist*

‘**W**at lig je toch te draaien, Jan. Anders slaap je altijd als een roos en nu is het al half twee en je hebt volgens mij nog geen oog dicht gedaan. En wat erger is, je houdt mij ook wakker! Wat is er aan de hand?’

‘Sorry schat, het was een drukke dag op het werk gisteren. Ik moet morgen een belangrijke beslissing nemen en ik ben er gewoon nog niet uit.’

‘Wat bedoel je met: “Ik ben er nog niet uit.”’

Je bent in Afghanistan en Irak geweest. Je bent al twee jaar bataljonscommandant en je weet altijd alles zo goed. Sinds je de HDV hebt gedaan soms zelf irritant goed! En nou ben je er gewoon nog niet uit. Wat is dat voor onzin. Voor de draad ermee! Heb je een vriendin, ben je ziek?’

‘Nee, dat is het niet. Maar gisteren had ik sollicitatiegesprekken voor de nieuwe PBC.¹ En morgen moet ik de knoop doorhakken.’

‘So what, nieuwe PBC! Hoeveel sollicitatiegesprekken heb jij ondertussen gedaan? Toen je op de brigadestaf zat, in Den Haag, en toen je compagniescommandant was. Ik kan me niet herinneren dat je daar ooit slapeloze nachten van hebt gehad. Je weet vast wel wie de beste is. BVT, kiezen en klaar is Kees! Dat zeg jij ook altijd als ik in de winkel geen keus kan maken tussen twee jurken. BVT, kiezen en klaar is Kees!’

‘Was het maar zo simpel, schat. Het is niet als kiezen tussen twee jurken. Henk ken ik al jaren. Hij is een prima collega en een geweldige S3. Betrouwbaar, kent z’n vak, we hebben samen in Afghanistan gezeten. Ik zou hem graag als PBC willen hebben.’

‘Nou, kies hem dan! Dan kunnen we weer gaan slapen. Ik wist trouwens niet dat Henk bij de sollicitanten zat. Daar heb je me niets van verteld. Ik heb nog samen met Irma in het thuisfrontcomité gezeten. Een heel leuke vrouw. Slim, goeie baan en toch ongelooflijk betrokken bij de uitzending.’

‘Ja precies. En dat is nu net de ellende.’

‘Jan, het wordt tijd dat je het me nu uitlegt, want ik snap er geen snars van. Henk wil graag jouw PBC worden. Je kent hem goed, hij is een geweldige S3, een goeie vakman en hij heeft een leuke, zelfredzame vrouw. Zeg dat hij de baan krijgt en klaar is Kees!’

‘Het probleem is dat er nog een kandidaat is. Je kent hem niet. Hij heet Wiebe en is wat ouder. Hij is zelfs een ouderejaars van de KMA. Ik heb als jonge luitenant bij hem in de compagnie gezeten. Heb veel van hem geleerd en op een hele prettige manier. Hij was toen een soort mentor voor me. Ik was hem eigenlijk uit het oog verloren en kwam hem toevallig vorig jaar tegen bij een reünie. Ik heb toen een tijdje met hem staan praten. Het heeft hem allemaal niet zo meegezeten in het leven. Hij heeft een meervoudig gehandicapte zoon die in een rolstoel zit en door zijn vrouw fulltime verzorgd wordt. Ze hadden een paar jaar terug een groot huis gekocht en dat voor veel geld aangepast in verband met die zoon. En als toppunt van ellende bleek dat huis gefinancierd met een foute aandelenhypotheek. Kortom, een hoop ellende.’

‘En die Wiebe heeft ook gesolliciteerd?’

‘Ja, tot mijn verbazing stond hij ook op het lijstje met kandidaten dat ik 14 dagen geleden van de personeelsdienst kreeg. In het gesprek gisteren deed hij het overigens prima en ik denk dat hij de baan best aan zou kunnen.’

* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van Frans Matser, auteur van het boek *De bezuinigingsgeneraal*, en luitenant-kolonel der Mariniers Marc Houben.

1 Plaatsvervangend Bataljonscommandant.

Maar hij is gewoon minder dan Henk en heeft natuurlijk een rugzak’.

‘En wat is nu het probleem? Kies Henk. Hij is toch de beste! Waarom die twijfel? Anders twijfel je nooit aan je keuzes.’

‘Schat, er moeten volgens Hans Hillen bij Defensie 6.000 man worden ontslagen. Daar zitten honderden majoors van de landmacht bij. Voor Henk is dit zijn eerste sollicitatie. Maar hij heeft een geweldige CV. Als ik hem nu niet aanneem, krijgt hij morgen zo goed als zeker een andere job. Voor Wiebe ligt dat anders. Hij heeft al een paar sollicitaties gedaan. Dit is zijn laatste kans. Als ik hem afwijs, wordt hij definitief overtoollig. Dan moet hij met 45 de arbeidsmarkt op met 25 jaar infanterie en drie uitzendingen op zijn CV en een vrouw die niet kan werken. Plus een onverkoopbaar huis met een woekerhypotheek die hij nu al haast niet kan opbrengen. Kan ik hem dat aandoen?’

‘Ik zie het probleem, maar hoe komt het dat jij die keus moet maken? Kan er niemand in de personeelsdienst kijken wie er moet blijven of vertrekken?’

‘Nee, dat hebben ze 15 jaar geleden al een geprobeerd. LOPRO² heette dat project. De bedoeling was om objectieve criteria te vinden om de meeste geschikte mensen te laten blijven. Maar dat project is helemaal mislukt. Niemand bij Defensie bleek in staat om min of meer objectief uit te maken wie er meer of minder geschikt is. Dus Hillen heeft besloten de verantwoordelijkheid binnen het proces van functietoewijzing te leggen. Dat betekent in gewoon Nederlands dat we het zelf maar uit moeten zoeken.

Oh ja, en dan heeft Mart de Kruif, onze nieuwe hoogste baas, gezegd dat we moeten kiezen voor kwaliteit en bij gelijke geschiktheid

moeten kiezen voor de jongste. En dus zit ik nu met de keus tussen Henk en Wiebe. Tussen wie eruit vliegt en wie blijft.’

‘Hoe zeker is het dat Henk een andere baan krijgt als jij hem nu afwijst?’

‘Geen idee. Henk is echt goed, maar als hij pech heeft en er zijn hele goede kandidaten of het zijn vriendjes van de baas, dan kan Henk over een paar maanden ook overtoollig zijn. En dat terwijl hij objectief hier de beste man is!’

‘Maar Henk is 38, heeft een vrouw met een topbaan en kan zich daarbuiten waarschijnlijk prima redden. Wiebe heeft dat allemaal niet! Dat is je dilemma. Ja toch?’

‘Ja. Moet ik doen wat ik altijd heb gedaan – eerlijk zijn, loyaal aan mijn baas, kiezen voor de jongste en de beste? Of moet ik mijn gevoel volgen en kiezen voor Wiebe? En moet ik dat dan eerlijk zeggen tegen Henk? Ik weet het niet? Wat denk jij?’

‘Hè, probeer nou niet te doen wat Defensie met jou doet en de verantwoordelijkheid voor de keus naar mij door te schuiven.’

‘Zo bedoel ik het niet. Ik wil maar zeggen: het is nu geen kwestie van kiezen en klaar is Kees. En daar lig ik wakker van. Sorry.’

‘Oké, ik begrijp het nu. Maar ga nu even beneden op de bank liggen woelen. Ik moet morgen naar mijn werk en zo gaat dat niet. Trouwens, moet je dit jaar nog meer sollicitaties doen?’

‘Ja, een stuk of zes.’

‘Nou schat, dan staat je nog veel slapen op de bank te wachten! Met dank aan Hillen & De Kruif. Welterusten!’ ■

2 Project Loopbaanprognose.

Van achter de Waterlinie?

Ik heb het editoriaal in de *Militaire Spectator* van december 2011 met interesse gelezen en sluit me bij de boodschap aan, maar ik vraag me wel af hoe de redactie de uitvoering ziet van haar oproep.¹ Deze oproep, gericht aan het officierskorps, moet ons achter de Waterlinie vandaan halen. Met de hedendaagse bezuinigingen die wel heel *treffend* moeten leiden tot een 'moderne krachtige krijgsmacht', zie ik veel eerder meer zandzakken opgeworpen dan weggehaald.

Ik merk helaas dat veel van de collega's uit de beschreven officierselite onbewust – hoop ik – kiezen voor de Waterlinie en hopen op betere tijden. Dit uit zich nu in het op slot gooien

en houden van vacatures in hun personeelsbestand. Later zal dit mogelijk leiden tot meer *master/servant*-relaties omdat men graag simpelweg een functie wil hebben. Hiervoor zul je toch de hand die je voedt moeten koesteren, nietwaar?

Ik hoop echt dat de oproep leidt tot een verfrissende wending. Maar ik vrees het ergste.

Majoor A.J.B. Berentsen

Hoofd Sectie S3 Opleidingen KMA/NLDA/CDC

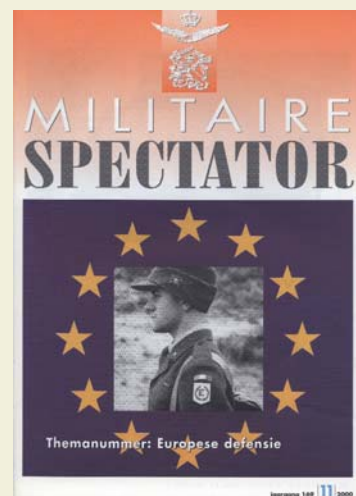
¹ 'Van achter de Waterlinie', editoriaal in: *Militaire Spectator* 180 (2011) (12) 526-527.



Alle artikelen uit de Militaire Spectator op DVD

Ter gelegenheid van het 175-jarig bestaan van de Militaire Spectator zijn alle jaargangen van het militair-wetenschappelijk tijdschrift gedigitaliseerd. Alle artikelen, editorials, boekrecensies en columns zijn bijeengebracht op zes DVD's.

De printbare PDF-bestanden op de DVD's zijn te doorzoeken met trefwoorden. Bij de DVD's hoort een boekje met zoektips.



Lezers van de Militaire Spectator kunnen de DVD-box bestellen door € 17,50 over te maken naar bankrekeningnummer 514338997 ten name van Militaire Spectator in Den Haag. Graag vermelden 'bestelling DVD-box' en uw naam, adres, postcode en woonplaats.

DONDerdag

Defensie Ontwikkel- en Netwerkdag voor young professionals

“Investeren in en behoud van jong talent”

12 APRIL 2012 | START: 09.30 UUR | AFSLUITING EN BORREL 16.00 UUR
CONFERENTIECENTRUM MARINEKAZERNE AMSTERDAM

AANMELDEN VOOR 2 MAART: DOND@FVNO.NL (INSCHRIJVING WORKSHOPS VOLGT NA AANMELDING) AANSPREEKPUNTEN **FVNO** | **MHB** LTZA20C T.R. (TIM) TIMMERMAN | **KL** ELNT I.B.A. (ILSE) HABRAKEN **KLU** | ELNT T.P.J. (TIM) VAN GRIENSVEN | **KM** LTZE20C O. (OLGA) ZEIJPVELD | **KMAR** ELNT M. (MARK) TURKSMA EN ELNT B.P.M. (BEN) VOERMANS | **M.M.V. JANDINO** (ASPORAAT CABARETIER) EN **MAX DANIEL** (DAGVOORZITTER)
MEER INFORMATIE: WWW.PRODEF.NL



Prominente sprekers arbeidsvoorwaarden
Workshops denktanks ihkv leiderschap
persoonlijke ontwikkeling



YOU ONLY LIVE TWICE



Kooy symposium 2012

Critical mission planning and rehearsal



KIVI NIRIA

Met onder meer:

Raymond Knops (CDA 2^e Kamer)

Gen-Maj Sander Schnitger

BGen Otto van Wiggen

Adolfo Klassen (VP CAE Canada)



Workshops:

TXchange

VBS2

Expositie

Nasimaaltijd

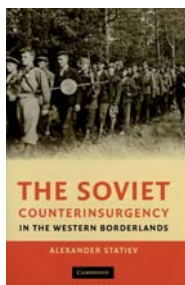
TNO innovation
for life

Woensdag 11 april 2012

11:00–19:00 uur

Marinekazerne Amsterdam

www.kiviniria.nl/dv



The Soviet Counterinsurgency in the Western Borderlands

Door Alexander Statiev
Cambridge (Cambridge University Press) 2010
368 blz., ill.
ISBN 9780521768337
€ 66,-

Alexander Statiev (University of Waterloo, Canada) behandelt in dit boek de ontwikkeling van de Sovjet-Russische ideeën rond *counterinsurgency* vanaf de burgeroorlog die uitbrak na de communistische machtsgreep in oktober 1917, tot de pacificatie van de westelijke gebieden die de Sovjet-Unie in 1939-40 en opnieuw vanaf 1944 verwierf. Het gaat hier om de zone van Estland tot aan Moldavië, met een zeer diverse bevolking en staat van politiek-economische ontwikkeling. Om de aanzienlijke verschillen tussen 1939 en 1944 te verklaren, ziet Statiev zich genoodzaakt ook de interactie tussen lokale anticommunisten en de Duitse bezetters in de periode 1941-1944 te behandelen. Het resultaat is een informatief, maar complex boek. Het geeft soms de indruk van een omgevallen boekenkast en het vereist een aanzienlijke voorkennis van de regio. Dat is jammer, omdat het boek wel tal van vragen oproept, en de parallellen met hedendaagse counterinsurgencies zich opdringen, parallellen die Statiev in zijn epiloog ook nadrukkelijk in herinnering brengt.

Ideologische vooringenomenheid

De Sovjet-machthebbers meenden dat er drie soorten boeren waren: de rijke boer, *koelak* genaamd, de straatarme boer en de categorie

daartussen. De laatste twee golden als de natuurlijke bondgenoten van de arbeidersstaat, terwijl de koelak de klassenvijand was en vernietigd moest worden. Zij kregen in de burgeroorlog (1918-1921) de volle laag omdat zij als leiders van het verzet werden aangemerkt. Het meedogenloze optreden kwam mede uit de koker van de 'vader' van het operationele niveau, Toechatsjevski, die dorpen liet uitmoorden en gifgas inzette. In de grensgebieden die in 1944 weer in handen van Moskou vielen, pasten de Sovjets dit ideologische sjabloon toe, al werd er milder opgetreden. Hier opereerden ook tal van nationalistische guerrilla's. Sommigen hadden hun kruik droog gehouden tegen de Duitsers, waar anderen actief hadden bijgedragen aan de holocaust. Nogal wat van deze groepen bestreden niet zozeer de terugkerende communisten, als wel leden van andere bevolkingsgroepen, of 'onbetrouwbare' leden van de eigen etnische groep. Dat kostte hen de steun van de bevolking die in de Sovjet-heerschappij het minste kwaad ging zien. Dat het toch tot in de jaren vijftig duurde eer Moskou het verzet had gebroken, lag mede aan ideologische vooringenomenheid. De Sovjet-overwinning zal vooral te verklaren zijn uit het feit dat ze land uitdeelden aan de armere boeren. Het op die manier

winnen van *hearts and minds* paste echter niet in hun ideologische denkraam. De boeren werden daarna gecollectiviseerd, wat weer grote weerstanden oproep.

Tegenstrijdige signalen

Ook het buitensporige geweld waarmee werd opgetreden werkte soms contraproductief. Veel scrupules had Moskou niet. Zo maakte de Sovjet-regering gebruik van guerrillastrijders die in ruil voor amnestie moesten proberen hun voormalige medestrijders uit te schakelen. Zij slaagden beter in hun taak dan de grotere verbanden van veiligheidstroepen en Rode Leger, omdat zij het terrein en de bevolking goed kenden. Het maakte van de *insurgency* bovendien een burgeroorlog en dit schiep de voorwaarden voor een *Neuordnung* in communistische geest: dat wat er restte van de vooroorlogse 'bourgeois'-samenleving werd nu definitief verwoest. Een en ander ging gepaard met grote excessen, omdat de voormalige guerrillastrijders niet op clementie hoefden te rekenen van de autoriteiten dan wel van hun vroegere makkers. Verliezen was geen optie. Excessen kwamen juist ook voor bij de politie, een van de pijlers waarop het communistische bewind zijn hoop had gevestigd. Roof, moord, marteling en (groeps)verkrachting waren er aan de orde van de dag. Het lukte slecht om machtsmisbruik en misdaden bij de laagbetaalde en slecht gemotiveerde politie tegen te gaan. Dat kwam niet in het minst door de tegenstrijdige signalen die Moskou gaf. De koelak, de klassenvijand, moest met alle middelen worden bestreden, maar 'goedwillende Sovjet-burgers' moesten met rust worden gelaten. Een politieagent kwam er doorgaans mee weg als hij

volhield dat zijn slachtoffer een klassenvijand was geweest. In Moskou's ogen heiligde het doel de midelen. Het regime weigerde daarnaast op ideologische gronden op grote schaal gebruik te maken van de vooroorlogse politie, die over een aanzienlijke professionaliteit had beschikt. Het effect was dat de insurgency niet bedwongen werd, maar dat de regering allerlei mensen van zich vervreemde, die maar één optie zagen: zich aansluiten bij de guerrillastrijders.

Het is interessant om te zien hoe uiteindelijk ook hier de hearts and minds het primaire front bleken te zijn, terwijl ook het belang van

goed op hun taak toegeruste (politie)eenheden blijkt. In de epiloog van het boek valt op dat de Sovjet-Unie het uiteindelijk niet eens zo veel slechter – of bloediger – gedaan heeft dan de westerse democratieën. Het is echter de vraag in hoeverre Statiev met zijn boek aan die inzichten bijdraagt. Statiev behandelt een periode die in de onderhavige landen nog steeds veel emotie oproept. De auteur draagt her en der belangrijke feiten aan, maar zijn boek is, door de veelheid van onderwerpen die aan de orde komen, te gefragmenteerd. Zijn neiging zijn uitspraken te illustreren met een veelheid aan individuele cases leidt soms tot bladvulling en komt ook

de leesbaarheid niet ten goede. De hedendaagse officier die Statiev's boek gebruikt moet het dan ook zeker aanvullen met het eerder verschenen *The Logic of Violence in Civil War* van Stathis Kalyvas.¹

Dr. F.H. Baudet, NLDA

1 Stathis Kalyvas, *The Logic of Violence in Civil War* (Cambridge, Cambridge University Press, 2006).



Inleiding Krijgswetenschappen

Door S.N. Mengelberg, M.A.G. de Jong en A. de Munnik (red.)
Nijmegen (Wolf Legal Publishers en Nederlandse Defensie Academie) 2011
506 blz.
ISBN 9789058506238
€ 29,95

Belangstellenden in de Nederlandse krijgsmacht en oorlogvoering, in militaire geschiedenis en in krijgskunde zijn vanzelfsprekend nieuwsgierig naar een boek, uitgegeven onder auspiciën van de Nederlandse Defensie Academie, met als titel *Inleiding Krijgswetenschappen*. Volgens de inleiding van het boek wordt het begrip krijgswetenschappen kort en bondig gedefinieerd als 'de kennis van het oorlogvoeren en de toepassing daar-

van'. Drie kerndomeinen kunnen daarbij worden onderscheiden:

1. het ontstaan van een militair conflict, wie zijn de belangrijkste actoren, waarom en hoe wordt er besloten tot militair ingrijpen;
2. de inzet van militaire middelen in het conflict; hoe wordt het conflict aangepakt en met welke inzet van welke middelen, en welke factoren beïnvloeden de daadwerkelijke uitvoering;
3. de evaluatie en terugkoppeling

van het resultaat van de militaire inzet naar de militaire, beleidsmatige en politieke doelstellingen en uitgangspunten.

Nogal voor de handliggend gaat de lezer ervan uit dat deze drie kerndomeinen ook de kern en uitgangspunten vormen van het boek. Opmerkelijk genoeg is dat niet het geval. Het boek begint na een korte inleiding met tien hoofdstukken – bijna eenderde van het boek – die gewijd zijn aan de geschiedenis van de krijgswetenschappen, de ontwikkeling van de oorlogvoering, het veiligheids- en het defensiebeleid en aan politieke geschiedenis en staatsinrichting. Dit deel kenmerkt zich door een grote informatiedichtheid en dient zeker tot de intellectuele bagage van de aankomende officier te behoren. De hoofdstukken over staatsinrichting en defensiebeleid zijn vooral informatief omdat daarin het duidelijkst een

relatie wordt gelegd met het wie, wat, waarom en hoe van de besluitvorming rond militaire operaties.

Recht en Internationale Betrekkingen

Het tweede deel van het boek (circa 15 procent) gaat over het militaire recht. Interessant, maar de helft van dit deel behandelt algemene rechtsbegrippen en rechtsbeginselen met een sterk encyclopedisch karakter. Interessant wordt het wanneer de organen, taken en reglementen van de VN en de Veiligheidsraad aan de orde zijn en in directe relatie staan tot het gebruik van geweld door staten. De hoofdstukken over het Humanitair Oorlogsrecht, de NAVO-regelingen en het Militair Operationeel Recht schetsen een beeld van een woud aan regels en regelgeving. Terdege kan men zich afvragen in hoeverre in de praktijk van de militaire operatie daaraan gehoor kan worden gegeven, door wie en op welk niveau in de organisatie. Dat het in diezelfde praktijk ook vaak fout gaat vernemen we bijna dagelijks uit de media; hoe kan het bijna ook anders met zoveel *do's and don'ts* in uiterst chaotische, gewelddadige en wrede omgevingen. Instructiekaarten geweldsinstructie zoals die uit de IFOR-praktijk (zie voorbeeld blz. 264) zijn in feite niet veel meer dan vaderlijke vermaningen in de zin van 'zoon, ga heen, doe je best en gedraag je netjes'. Goed bedoeld, maar effectief? Jammer dat in het deel over het militair recht niet ingegaan wordt op de problemen van controle en handhaving.

Het derde deel (circa 20 procent) is gewijd aan het vakgebied van de Internationale Betrekkingen (IB). Ook dit deel wordt voorafgegaan door twee omvangrijke hoofdstuk-

ken met algemeen theoretische beschouwingen over de manier waarop men binnen het vakgebied IB tegen de werkelijkheid aankijkt. Dat de auteur zich eigenlijk tegen zijn zin heeft moeten inhouden en stevig heeft moeten snijden en niet kon ingaan op bijvoorbeeld de internationale politieke economie, lijkt me meer dan normaal. De auteur had daar wel wat verder in kunnen gaan, want het is maar de vraag wat het nut is van de eindeloze discussie over een (neo)liberale, optimistische, (neo)realistische, marxistische, constructivistische, of behavioristische kijk op de wereld van de internationale betrekkingen voor een eerstejaars officier in opleiding. Het gaat over modellen van een werkelijkheid zonder dat een relevante beschrijving of analyse van die werkelijkheid wordt gegeven, laat staan dat er een directe relatie wordt gelegd met het kennisdomein van de krijgswetenschappen. De hoofdstukken over de samenwerkende internationale organisaties zoals de VN, de EU, de OVSE, de Raad van Europa, de NAVO en de plaats van Nederland daarin geven een compact, maar ook complex beeld van de voor de krijgsmacht belangrijkste internationale samenwerkingsverbanden. De grote aantallen en veelsoortigheid van de samenwerkingsverbanden op hoog politiek en militair strategisch niveau doen vermoeden dat gedegen kennis hiervan een voorwaarde is voor het goed functioneren op die hoge niveaus. Gelukkig zijn er in Nederland genoeg kolonels en generaals om zich daarmee bezig te houden. De directe relevantie van IB voor eerstejaars studenten zal vooral toenemen wanneer meer expliciet wordt gemaakt wanneer en hoe

IB in hun *nabije* professionele loopbaan actueel kan zijn.

De kern van het vakgebied

Het laatste deel behandelt wat eerder de kern genoemd is van het vakgebied krijgswetenschappen en tevens het zwaartepunt van de militaire professie, namelijk: *de inzet van militaire middelen*. In vogelvlucht komen essentiële begrippen aan de orde zoals het niveau van inzet, de doctrines, de grondbeginselen, de functies en de commandovoering van militaire operaties, de verbijzonderingen naar land-, lucht- en maritieme operaties met hun respectievelijke specifieke kenmerken, doelen, taken, middelen en soorten operaties al naar gelang het soort militair conflict. Hoewel *joint* een gevleugelde term is, worden in dit deel de militaire operaties van de onderscheiden land-, lucht- en zeestrijdkrachten afzonderlijk en qua structuur, inhoud en terminologie nogal verschillend behandeld. In dit deel is de behoefte aan een integraal, *unifying* en *comprehensive* model van het militair handelen het grootst. Het laatste deel, *Militaire operaties en strategie*, geeft daarvoor aanknopingspunten genoeg. Belangrijke componenten daarin kunnen zijn de niveaus van inzet variërend van het hoogste politieke en militair-strategische niveau tot het laagste technische niveau, de dynamische besluitvorming- en planningscycli inzake de daadwerkelijke joint-inzet van militaire middelen en de feedbackprocessen ten behoeve van onder meer doctrine-ontwikkeling. Een dergelijk model biedt ook inzicht in de belangrijkste besluitvorming en factoren die de inzet beïnvloeden in de verschillende componenten en stadia. Duidelijk wordt dan wat

de specifieke rollen en invloeden zijn van bijvoorbeeld het Militair Recht en de Internationale Betrekkingen, naast die van andere toeleverende wetenschappelijke disciplines zoals bedrijfskunde en management, mediawetenschappen, innovatietechnologie en gedragswetenschappen met bijzondere aandacht voor bijvoorbeeld besluitvorming, leiderschap en motivatie. En wat zou dan meer voor de hand liggen dan een dergelijk model te gebruiken als een interdisciplinair startpunt voor een inleiding in de krijgswetenschappen?

De methoden en technieken van het krijgswetenschappelijk onderzoek vinden hun oorsprong in de contribuerende wetenschappelijke disciplines en dat die heel verschillend van elkaar kunnen zijn wordt duidelijk beschreven in het hoofdstuk *Methodologie van de krijgswetenschappen*. Het is jammer dat op geen enkele wijze wordt ingegaan op de onderzoeksvragen en problemen die op dit moment actueel zijn. Een inzicht in de verschillende onderzoekprogramma's en onderzoeksprojecten zoals die uitgevoerd worden bij bijvoorbeeld de NLDA, TNO en verschillende universiteiten is niet alleen interessant op zich, maar zal vooral de belangstelling voor de krijgswetenschappen stimuleren.

Tot slot nog een paar technische kanttekeningen. Het boek zit vol type- en/of scanfouten en dat is jammer voor een eerste en daarmee unieke Nederlandse uitgave over de krijgswetenschappen; een zaak voor de uitgeversredactie bij een volgende druk. Daarnaast kent elke wetenschappelijke discipline

en professie haar systeem van afkortingen en acroniemen, maar in het geval van de krijgswetenschappen is dat een systeem van ongekende omvang. De lezer moet wel erg goed in het vakgebied ingevoerd zijn om de tekst te kunnen lezen zonder de verklarende bijlage met die afkortingen en acroniemen te raadplegen. En ten slotte zijn de vele vetgedrukte markeringen van begrippen, zinsdelen en soms vol-

ledige zinnen goed bedoeld, maar het komt wel erg betuttelend over. Didactisch bezwaarlijk zijn de grote stukken onafgebroken tekst, terwijl een enkel plaatje, schema, tabelletje of overzicht al zo veel kan verduidelijken; een beeld zegt nu eenmaal meer dan duizend woorden.

Prof. dr. W.M. Oppedijk van Veen



De Krimoorlog of de vernedering van Rusland

Door Orlando Figes
Amsterdam (Uitgeverij Nieuw Amsterdam) 2011
Vertaling
672 blz.
ISBN 9789046810248
€ 39,95

De Krimoorlog (1853-1856) is een conflict waar velen van gehoord hebben, maar waar weinigen de preciese achtergronden van kennen en niet verder komen dan het memoreren van de *charge of the light brigade*. Dat maakt het moeilijk om het belang van deze strijd voor de hedendaagse situatie te duiden, terwijl onze voorouders het honderd jaar geleden nog zagen als het grootste conflict van de negentiende eeuw. Het boek van de Engelse professor Orlando Figes geeft de lezer achtergronden om de oorzaken van deze oorlog beter te kunnen begrijpen.

Figes begint zijn verhaal met het Paasfeest in Jeruzalem. De rivaliteit tussen de orthodox-christelijke pelgrims, die voornamelijk uit Rusland kwamen en de katholieken, waar-

voor Frankrijk zich verantwoordelijk voelde, vormde één van de onderliggende oorzaken van het conflict. De rol van religie wordt uitgediept in het eerste hoofdstuk. Dat Jeruzalem onder Ottomaans bestuur viel compliceerde de zaak. Het grote Ottomaanse Rijk zat in een neerwaartse spiraal en probeerde dit om te draaien. Desondanks werd Griekenland onafhankelijk, terwijl Bulgarije en Roemenië werden betwist. Dat de voorgangers van de tsaar grote stukken land van 'de zieke man van Europa' (Turkije) hadden ingenomen, maakte de zaak voor de orthodoxen niet eenvoudiger. Al decennia was er frictie tussen slavische Balkanvolken (voornamelijk orthodox en gesteund door Rusland dat zich beschouwde als hoeder van de orthodoxie) en hun

overheersers Oostenrijk (katholiek) en Turkije (islamitisch). Figes weet op een verhelderende manier al deze oosterse zaken te ontrafelen. In het Westen speelden ook diverse zaken. Groot-Brittannië zag het zelfbewuste Rusland als een bedreiging voor zijn grote kolonie in India en wilde de macht van de tsaar inperken. Frankrijk had na de Napoleonische Oorlogen aan invloed en aanzien ingeboet en zocht naar een mogelijkheid voor revanche. Zo had iedere partij haar eigen beweegredenen om de krachtmeting aan te gaan. Een geschikte geografische plek vonden zij op de Krim.

Link naar huidige conflicten

Eén van de doelen van de auteur is aan te tonen dat veel van de hier behandelde problemen en achtergronden nog steeds meespelen in huidige conflicten. Daarbij valt te denken aan situaties op de Balkan, de Kaukasus, de opstelling van Rusland en Turkije in de hedendaagse politiek en de rol van het geloof in diverse geopolitieke kwesties. In deze opzet slaagt Figes zonder meer. Stap voor stap werkt hij op een leeswaardige wijze uit wat voor de diverse deelnemende mogendheden, zoals Frankrijk, Groot-Brittannië, Turkije of Rusland, de beweegredenen waren om de strijd aan te gaan: machtspolitiek, binnenlandse aangelegenheden of handel. Verbazingwekkend is de gelijkenis met sommige ‘moderne’ twistpunten. Ook in onze tijd speelt het geloof een belangrijke rol in conflicten op de Balkan, de Kaukasus en elders; ook vandaag de dag hebben we te maken met een zelfbewust Rusland dat opkomt voor zijn belangen. De *grand strategy* van diverse strijdende partijen – of het ontbreken daarvan – en in hoeverre de

oorlog bijdraagt aan deze strategie komt grondig aan bod. De rol van het geloof voor de diverse partijen (islamitisch, orthodox, protestant of katholiek) wordt begrijpelijk uitgewerkt en geeft stof tot nadenken. Omdat veel gebeurtenissen synchroon lopen en separaat behandeld worden, is het soms moeilijk de chronologie te volgen. Als bijlage had hier een lijst met de belangrijkste gebeurtenissen, chronologisch gerangschikt, verhelderend kunnen werken. Ook het kaartmateriaal is wat dat aangaat summier: gezien de omvang en complexiteit van deze studie had dat uitgebreider gekund.

Voorbode Eerste Wereldoorlog

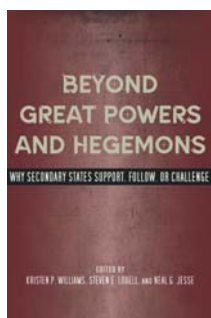
Figes weet in het eerste deel aannemelijk te maken dat dit het eerste grote conflict is waarbij de publieke opinie en de pers een belangrijke rol spelen. Politici met dit inzicht hadden een streep voor op hun collega's. De opkomst van telegraaf, fotografie en kranten halverwege de negentiende eeuw geeft de mogelijkheid hun rol en invloed op de publieke opinie in een oorspronkelijke situatie te bestuderen. Dit alles gebeurt aan de hand van vele bronnen uit diverse taalgebieden en dat geeft deze studie een meerwaarde.

Oorlogstheater

In het tweede deel van het boek komt het verloop in het oorlogstheater aan bod. De landing op het schiereiland, de slag bij de rivier Alma en de belegering van Sebastopol behandelt Figes uitgebreid in verschillende hoofdstukken, groten-deels verteld vanuit het gezichtspunt van de gewone soldaat. De manoeuvre- en belegeringstactieken, gebruikte wapens, logistiek, manier van leidinggeven, blunders en heldendaden beschrijft Figes allemaal

levendig en gedocumenteerd en hij geeft daarmee inzichten die ook nu nog waardevol zijn. Op de Krim waren de Britten niet voorbereid op de koude winter aan het front en waren de verouderde musketten van de Russen niet opgewassen tegen moderne tegenhangers als het Miniégeweer. Verder bleek het ontbreken van goede medische verzorging slecht voor inzetbaarheid en moreel van de troep. Zo krijgen we in dit boek een objectief en minder romantisch beeld van Florence Nightingale. Het belang van eensgezindheid bij commandanten en de rol van leidinggeven, waarover Figes schrijft, is van alle tijden. Interessant is verder te lezen dat onze moderne opvattingen over moreel en groepsdiscipline voor het eerst zijn beschreven door de franse officier Du Picq naar aanleiding van ervaringen uit de Krimoorlog. Wel blijven de verrichtingen van de Franse strijdkrachten enigszins onderbelicht ten opzichte van die van de Britten, terwijl de Fransen toch het grootste deel van de strijd voor hun rekening namen en de meeste troepen leverden. Beschrijvingen van het leven op de Krim, van de diverse etnische zuiveringen, de sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen en de krijgsverrichtingen van de bekende schrijver Tolstoj (auteur van *Oorlog en Vrede*) completeren het geheel. Figes wil erkenning voor zijn standpunt dat de Krimoorlog als voorbode van de Eerste Wereldoorlog een keerpunt is geweest in de Europese geschiedenis. Van die taak heeft hij zich met deze uitgebreide, verhelderende en boeiende studie uitstekend gekwet.

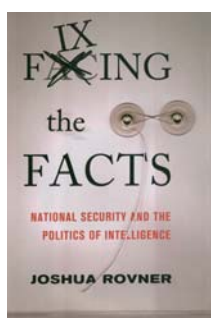
Kolonel (R) drs. B.A. Steltenpool



Beyond Great Powers and Hegemons

Why Secondary States Support, Follow, or Challenge
Door Kristen P. Williams e.a. (red.)
Stanford (Stanford University Press) 2012
272 blz.
ISBN 9780804771634
€ 69,-

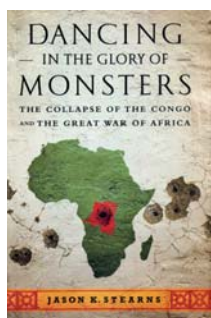
In deze bundel gaan auteurs in op de rol van kleinere landen ten opzichte van staten die zich in het internationale verkeer als mondiale of regionale hegemon gedragen. Kleine landen kunnen steun verlenen, de hegemon kritisch volgen of hem – al dan niet openlijk – uitdagen. De auteurs analyseren de belangen, doelen en strategieën van dergelijke kleine landen. Aan bod komen Europa, Latijns Amerika, het Midden-Oosten, Afrika, Azië en Zuid-Azië, waarbij de beschreven belangen politiek, economisch of militair kunnen zijn. Met hun nadruk op de zogeheten secundaire en tertiaire landen hebben de auteurs bewust niet de veelgebruikte invalshoek van de grote staten gebruikt.



Fixing the Facts

National Security and the Politics of Intelligence
Ithaca (Cornell University Press) 2011
Door Joshua Rovner
280 blz.
ISBN 9780801448294
€ 27,-

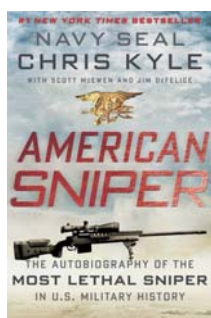
Welke rol spelen inlichtingendiensten in strategie en politiek? En hoe gebruiken (of misbruiken) beleidsmakers inlichtingenrapporten? Deze en nog andere vragen stelt Joshua Rovner in *Fixing the Facts*. Rovner, verbonden aan de vakgroep strategie en politiek van het Amerikaanse Naval War College, wil met zijn boek een bijdrage leveren aan het debat over recente controverses rond nationale veiligheid in de VS, zoals 9/11. De interactie tussen inlichtingen en beleid is volgens Rovner complex en het politiseren van feiten uit inlichtingenrapporten is geen uitzondering. Hij beschrijft onder meer hoe president George W. Bush de inlichtingendiensten onder druk zette, wat uiteindelijk een verkeerde dreigingsanalyse over Irak opleverde.



Dancing in the Glory of Monsters

The Collapse of the Congo and the Great War of Africa
Door Jason K. Stearns
New York (Public Affairs) 2012
400 blz.
ISBN 9781586489298
€ 22,-

Congo is sinds 1996 verwickeld in een oorlog die aan miljoenen mensen het leven heeft gekost. Jason Stearns, als promovendus verbonden aan Yale University, houdt zich al meer dan tien jaar met dit conflict bezig. In 2001 ging hij in Congo voor een mensenrechtenorganisatie werken, later leidde hij een VN-deskundigengroep voor het land. Stearns is van mening dat de oorlog in Congo te weinig aandacht krijgt in de media. Voor *Dancing in the Glory of Monsters* interviewde hij meer dan honderd mensen die een rol hebben gespeeld in de strijd en probeert hij te begrijpen waarom het geweld in het Afrikaanse land zo grootschalig is.



American Sniper

The Autobiography of the Most Lethal Sniper in U.S. Military History
Door Chris Kyle (met Scott McEwen en Jim DeFelice)
New York (HarperCollins) 2012
400 blz.
ISBN 9780062082350
€ 21,-

American Sniper is het verhaal van Chris Kyle, die van 1999-2009 als scherpschutter deel uitmaakte van de Navy SEAL's (Sea, Air, and Land Teams). Met meer dan 150 officieel erkende kills heeft Kyle een record in handen. In zijn boek beschrijft Kyle hoe hij van rodeocowboy in Texas tot de meest gevreesde scherpschutter in de Amerikaanse strijdkrachten werd. Kyle diende meerdere tours in Irak (Operation Iraqi Freedom) en biedt met *American Sniper* een inkijk in de geheime wereld van *Special Ops*. Bij Iraakse opstandelingen was Kyle zo gevreesd dat ze hem 'de duivel' doopten en een prijs op zijn hoofd zetten.

SUMMARIES

M. Huizing – The Basic Principles of Classical Counterinsurgency

The classical counterinsurgency theories from experts such as Thompson, Kitson and Galula still influence Western thinking on this kind of operations today. Modern counterinsurgencies however face a changed environment and new complexities. Does this observation influence the relevancy of so-called classical basic principles as used in military doctrine for this

kind of operations? The study of Western colonial history may shed more light on basic principles in a changing environment. In the author's view this study is necessary to get from a 'neoclassical' to a 'neocolonial' approach in the search for a practicable doctrine.

H.J. Doeleman and R. van Ommen – Royal Netherlands Marechaussee Implements 'A3 Method'

In all organizations Planning & Control are a critical activity. Most systems that are used to organize Planning & Control are time and paper consuming. A changing environment however demands a smart and flexible, preferably simple and widely supported system. The authors describe the 'A3 method' as embraced by the Royal Netherlands

Marechaussee. In this system one A-3-size sheet presents the essentials for both planning and control. The effects were measured and audits were implemented. All indications demonstrate that the system proves not only to be smarter and more alert, but that it also generates more participation and interactivity within the organization.

N.U. Stam – Battle-Experience: from Divisive Issue to Linking Factor

Missions abroad have brought participating Dutch officers experiences that non-participating fellow-officers did not gather. In some way this caused a gap between the two groups. The military mission in Uruzgan gave this gap an extra dimension. There, for the first time since the war in Korea, young Dutch officers were confronted with battle

actions, while others serving in Afghanistan were not. Shared experiences lead to cohesion; a difference in experience however can divide. The author discusses this topic and presents suggestions to narrow existing gaps and to use different experiences to link the different groups.

Aankondiging

Lezing KVBK en Atlantische Commissie **COMPREHENSIVE APPROACH IN DE TOEKOMST**

Veelkoppig monster of geraffineerd model voor complexe samenwerking?

6 maart 2012 – Sociëteit De Witte Den Haag

Het lijkt alsof veelgeroemde concepten als de *Comprehensive Approach* en de *3D*-benadering op een kruispunt staan en we niet goed weten welke weg te kiezen. De ene route levert een hanteerbaar en flexibel instrument voor de steeds complexere civiel-militaire samenwerking op, een andere leidt naar een monstermodel dat van samen expeditionair ingrijpen een hachelijke onderneming maakt.

Vanaf dit kruispunt geven Joep Wijnands, directeur Veiligheidsbeleid bij het ministerie van Buitenlandse Zaken en luitenant-generaal Ton Van Loon, commandant van het Duits/Nederlandse Legerkorps, in een gezamenlijke lezing waardevolle richtingaanwijzingen. Daarbij kijken zij ook naar de in september 2011 gehouden grootscheepse militair-civiele oefening *Common Effort* (zie foto), die draaide rond het testen van nieuw ontwikkelde *Comprehensive Approach*-concepten en het gezamenlijk trainen van burgers en militairen in een complexe militair-civiele setting.¹



FOTO KPL E. MORREN

De sprekers onderstrepen bij een succesvolle *Comprehensive Approach* de noodzaak van goede kennis van elkaars belangen en benadrukken dat samenwerking bij het voorbereiden van militair-civiele inzet niet vroeg genoeg kan beginnen. Kolonel Ulrich Spannuth, *Assistant Chief of Staff Operations* van het Duits/Nederlandse Legerkorps, levert een bijdrage aan deze lezing.

Datum: 6 maart 2012. **Locatie:** Sociëteit De Witte, Plein 24, Den Haag.

Programma:

16.00-16.30 Ontvangst
16.30-17.15 Lezing
17.15-18.00 Forumdiscussie
Vanaf 18.00 Samenzijn met een hapje en drankje

Geïnteresseerden kunnen zich opgeven bij de secretaris van de KVBK, H.C. Sonius, HC.Sonius.01@mindef.nl.

¹ Zie ook: S. Offermans en J. Brosky, 'Project Common Effort' in: *Militaire Spectator* 180 (2011) (10) 424-430.