Hinderlaag in Irak

Een sociaalwetenschappelijke analyse

Hinderlaag in Irak
Eens sociaalwetenschappelijke analyse

Roos Delahaij
Wim Kamphuis
Bart van Bezooijen
Ad Vogelaar
Eric-Hans Kramer
Paul van Fenema

Publicatie van de Faculteit Militaire Wetenschappen no. 2009/nn
Nederlandse Defensie Academie

Nederlandse Defensie Academie (NLDA)
Faculteit Militaire Wetenschappen (FMW)
Postbus 90002
4800 PA Breda
Nederland

© Roos Delahaij, Wim Kamphuis, Bart van Bezooijen, Ad Vogelaar,
Eric-Hans Kramer, Paul van Fenema
e-mail: roos.delahaij@tno.nl; alw.vogelaar.01@nlda.nl

Typografie en ontwerp: Eric Franken, bureau Multimedia NLDA

Alle rechten voorbehouden.

ISBN 978-90-8892-011-0

Samenvatting

Militairen worden tijdens missies met gevaarlijke situaties geconfronteerd waar zij adequaat op moeten kunnen reageren. Er wordt door vijandelijke troepen gebruik gemaakt van bermbommen, beschietingen en hinderlagen. Dit legt een grote druk op de organisatie die enerzijds een missie heeft te volbrengen, maar anderzijds haar militairen weer gezond en wel naar huis wil laten terug keren.
Militairen worden er op voorbereid dat zij onder moeilijke en gevaarlijke omstandigheden hun taken kunnen (blijven) uitvoeren. Aangezien levensbedreigende omstandigheden in trainingssituaties niet gemakkelijk gesimuleerd kunnen worden blijft het altijd de vraag in hoeverre die voorbereiding en training in de praktijk het gewenste effect heeft. Daarnaast is het natuurlijk altijd de vraag op welke situaties een eenheid zich precies moet voorbereiden. Een tegenstander zal immers altijd proberen te verrassen. De vraag is dan ook hoe een eenheid als geheel zal omgaan met een onverwachte dreiging waarop zij niet is voorbereid: Weten de militairen die daadwerkelijk met de levensbedreigende omstandigheden worden geconfronteerd adequaat te reageren? Weet de leiding adequaat in te spelen op de gebeurtenissen? Hoe wordt er door verschillende geledingen samengewerkt? Hoe gaan de militairen om met stress?

Om deze en andere vragen te beantwoorden wordt in dit rapport geanalyseerd hoe SFIR-4 gereageerd heeft op een hinderlaag waarmee zij geconfronteerd is. Aan de hand van interviews en documenten wordt een zo goed mogelijke reconstructie gemaakt van wat er in de nacht van 14 op 15 augustus 2004 in Ar Rumaythah (Irak) gebeurd is. Vervolgens worden de gebeurtenissen vanuit vijf sociaalwetenschappelijke perspectieven nader geanalyseerd. Deze perspectieven vormen telkens een ander kader waarmee naar de gebeurtenissen wordt gekeken. Het geheel wordt afgesloten met conclusies en lessons learned.

Inhoud

Samenvatting 7

Hoofdstuk 1: Inleiding 13
Doelstelling *14*
Aanpak van het onderzoek *15*
Opbouw van het rapport *16*

Hoofdstuk 2: SFIR missie 17
2.1 Missie *17*
2.2 Organisatie *17*
2.3 Taken *21*
2.4 Werkwijze *23*
2.5 Aanloop naar incident *25*

Hoofdstuk 3: Reconstructie hinderlaag 27
3.1 Doelstelling *27*
3.2 Reconstructie van gebeurtenissen *27*
Bronnen *37*

Hoofdstuk 4: Ondergaan van een hinderlaag en het streven naar 'eenheid van inspanning' 39
4.1 Aanleiding *39*
4.2 Theorie *40*
4.3 Analyse *43*
4.4 Afronding *47*
Bronnen *48*

Hoofdstuk 5: Het werken in samengestelde eenheden 51
5.1 Introductie *51*
5.2 Methode *51*
5.3 Waarom in samengestelde eenheden? *53*
5.4 Hoe ontstaan informatieverwerkingsproblemen binnen organisaties? *54*
5.5 Wat betekent het werken met samengestelde eenheden voor de samenwerkingsrelaties binnen een eenheid? *56*
5.6 Het alledaags functioneren van de eenheid *57*
5.7 Conclusies *61*
Bronnen *62*

Hoofdstuk 6: Leiderschap en commandovoering 63
6.1 Aanleiding *63*
6.2 Delegerend leiderschap *64*
6.3 De commandovoering en het leiderschap tijdens de normale operaties *65*
6.4 Delegerend leiderschap tijdens de hinderlaag *68*
6.5 Conclusies *71*
Bronnen *72*

Hoofdstuk 7: Zelf-synchronisatie tijdens crisisomstandigheden 73
7.1 Aanleiding *73*
2.2 Theorie *74*
7.3 Toepassing *77*
7.4 Conclusie *81*
Bronnen *83*

Hoofdstuk 8: Dreiging, stress en coping 85
8.1 Aanleiding *85*
8.2 Theorie *86*
8.3 Toepassing *88*
8.4 Conclusies *94*
Bronnen *96*

Hoofdstuk 9: Conclusies en lessons learned 97
9.1 Inleiding *97*
9.2 Conclusies naar aanleiding van de theoretische perspectieven *97*
9.3 Lessons learned genoemd door de respondenten *100*
Lessen met betrekking tot training/voorbereiding: *101*
Lessen met betrekking tot Normal Framework Operations: *102*
Lessen met betrekking tot materieel: *102*
Lessen met betrekking tot leiding geven: *103*
Lessen met betrekking tot commandovoering tijdens een incident: *103*
Lessen met betrekking tot afhandeling van een incident: *104*
9.4 Slot *104*

Lijst van figuren

Figuur 1: Overzicht van zuidelijke sector stabilisatiemacht SFIR (Bron: Eindevaluatie SFIR-4) 19
Figuur 2: Gereden routes door verschillende eenheden in de nacht van 14 op 15 september (Bron: Google Earth) 30
Figuur 3: Eenheid van inspanning: een proces model 42
Figuur 4; Multilevel proces en eenheid van inspanning 47

Hoofdstuk 1: Inleiding

De afgelopen twee decennia is de Nederlandse krijgsmacht betrokken geweest bij diverse crisisbeheersingsoperaties. Die operaties kennen een grote variëteit in de vijandelijkheden waarmee de uitgezonden eenheden worden geconfronteerd. Na een periode van betrekkelijk rustige en veilige operaties tussen 1996 en 2002 bevatten de missies in Irak en zeker in de provincie Uruzgan in Afghanistan vele risico's voor de militairen. Er wordt door vijandelijke troepen veel gebruik gemaakt van bermbommen, beschietingen en hinderlagen. Dit legt een grote druk op de organisatie die enerzijds een missie heeft te volbrengen, maar anderzijds haar militairen gezond en wel weer naar huis wil laten terug keren.

Het volbrengen van de missie betekent dat de organisatie adequaat met gevaren moet kunnen omgaan. Militairen worden er dan ook op voorbereid dat zij onder moeilijke en gevaarlijke omstandigheden hun taken kunnen (blijven) uitvoeren. Aangezien levensbedreigende omstandigheden in trainingssituaties niet gemakkelijk gesimuleerd kunnen worden blijft het echter altijd de vraag in hoeverre die voorbereiding en training in de praktijk het gewenste effect heeft. Daarnaast is het natuurlijk ook altijd onduidelijk op welke situaties een eenheid zich precies moet voorbereiden. Een tegenstander zal immers altijd proberen te verrassen. De vraag is dan ook hoe een eenheid zal omgaan met een onverwachte dreiging waarop zij niet is voorbereid. Er zijn verschillende sociaalwetenschappelijke vragen te bedenken: Weten de militairen die daadwerkelijk met de levensbedreigende omstandigheden worden geconfronteerd adequaat te reageren? Hoe bouwen militairen een beeld op van de zich snel ontwikkelende situatie? Hoe worden beslissingen genomen? Weet de leiding in de opsroom adequaat in te spelen op de gebeurtenissen? Hoe wordt er door verschillende geledingen samengewerkt? Hoe gaat men om met de ervaren stress in de situatie?

Om deze en andere vragen te beantwoorden wordt in dit rapport geanalyseerd hoe een militaire eenheid reageert op een complexe situatie die als uiterst gevaarlijk en ambigu gekenschetst kan worden. De bestudeerde situatie is de hinderlaag die SFIR-4 in de nacht van 14 op 15 augustus 2004 in Ar Rumaythah in Irak heeft meegemaakt. Tijdens de gebeurtenissen in deze nacht is een militair gedood en zijn er zes gewond geraakt. Deze hinderlaag kwam voor de eenheid volkomen onverwacht. Deze gebeurtenis is gekozen omdat het om een situatie gaat waarin het bij aanvang volstrekt onduidelijk is wat er aan de hand is, omdat er meerdere geledingen van de organisatie tegelijkertijd bij betrokken zijn en omdat er over dit incident veel documentatie beschikbaar is.

In grote lijnen is er in de nacht van 14 op 15 augustus 2004 het volgende gebeurd. Tijdens een onderzoek naar een eerder schietincident wordt een kleine marechaussee eenheid onder vuur genomen, waarbij een dode en een gewonde te betreuren vallen. Daarop wordt een eerste Quick Reaction Force (QRF) naar de eenheid toegestuurd om de slachtoffers te helpen, het commando ter plaatse te voeren en de locatie te beveiligen in afwachting van verdere hulp. Bij de daarop volgende reddingsoperaties wordt de grootschaligheid van de actie vanuit Irakese zijde pas echt duidelijk als een tweede QRF-eenheid door vele mensen met zware wapens bestookt wordt en een van de voertuigen met bemanning in een beschieting vermist raakt. In de verschillende opsrooms worden de commandanten telkens met nieuwe informatie over de ontstane situatie geconfronteerd waardoor de complexiteit van de actie steeds verder toeneemt.

In de geschetste situatie zijn meerdere vraagstukken te onderkennen. Een eerste vraagstuk is hoe de verschillende militairen uit de vele en onduidelijke informatie die geleidelijk naar voren komt een coherent beeld opbouwen over wat er precies aan de hand is en hoe daarop gereageerd moet worden. Een tweede vraagstuk is hoe verschillende delen van de organisatie daarin met elkaar samenwerken, in hoeverre zij in lijn met elkaar weten te handelen en hoe er door verschillende hiërarchische niveaus leiding wordt gegeven om het initiatief te herwinnen. Een derde vraagstuk is hoe de militairen met de daadwerkelijke stress om weten te gaan en hun besluitvorming en acties daar niet teveel door laten beïnvloeden.

Beantwoording van deze en andere vraagstukken kan leiden tot lessen die in initiële opleidingen voor officieren en onderofficieren, maar ook in de voorbereiding op missies kunnen worden betrokken. Voor toekomstig militair leidinggevenden is het belangrijk zich te realiseren wat het betekent als een eenheid daadwerkelijk in een gevaarlijke situatie terechtkomt en hoe die eenheid daarop dan reageert. Daarnaast kunnen deze ervaringen en gebeurtenissen worden gespiegeld aan actuele theoretische inzichten. Daarom is de beantwoording van deze vraagstukken ook vanuit theoretisch perspectief interessant. Het rapport illustreert hoe sociaalwetenschappelijke theorie gebruikt kan worden om een case zoals deze te analyseren. De theoretische onderbouwing is omwille van de leesbaarheid beperkt, maar biedt een adequate illustratie van de mogelijkheden die sociaalwetenschappelijke theorie biedt om een dergelijke case te analyseren.

Doelstelling

In dit rapport wordt aan de hand van documenten en interviews vanuit verschillende theoretische perspectieven geanalyseerd hoe SFIR-4 met de hinderlaag is omgegaan.

Bij deze analyse staan verschillende aspecten centraal, te weten hoe de beeldvorming over wat er aan de hand is, zich geleidelijk opbouwt, hoe er op grond van beschikbare informatie besluiten worden genomen en hoe er leiding wordt gegeven, hoe de verschillende elementen samen werken en wat de gevolgen zijn voor de mensen die de acties uitvoeren.

Aanpak van het onderzoek

Wij hebben documenten en video's verzameld die over dit incident uitgebracht zijn. Daarnaast hebben wij negen interviews gehouden met militairen van verschillende hiërarchische niveaus die ons inzicht hebben kunnen verschaffen in de bredere context waarin de specifieke gebeurtenissen plaatsvonden en in de precieze gebeurtenissen zelf. De interviews zijn gehouden aan de hand van een aantal topics. De belangrijkste aandachtspunten voor de interviews waren:

- Hoe zit SFIR-4 qua structuur precies in elkaar (samenstellende eenheden en aansturing, communicatielijnen, belangrijke afspraken en procedures, etc.)?
  -Hoe verlopen de dagelijkse acties ('normal framework operations') gedurende de missie (contacten met de bevolking, wat gebeurt er normaliter bij patrouilles, hoe is de beveiliging geregeld, etc)? Hoe gaat de eenheid om met problemen die zich tijdens patrouilles voordoen?
- Welke procedures en afspraken bestaan er voor noodsituaties, welke functionaris moet wat doen, wie moet welke beslissingen nemen, etc.? In hoeverre wordt er voorafgaand aan de genoemde hinderlaag geoefend met deze procedures en/of wordt er ervaring mee opgedaan?
- Wat gebeurt er feitelijk tijdens de hinderlaag zelf (in feite van minuut tot minuut); wat doen de verschillende functionarissen precies (in de stad, maar ook in de opsroom en de hiërarchieke lijn); wat is hun 'situational awareness' en is die voor de hele eenheid hetzelfde; hoe komen beslissingen tot stand en op basis van wat voor informatie?
- Welke leerervaringen voor toekomstig officieren zijn er te trekken uit gebeurtenissen als deze: m.b.t. training, communicatie, besluitvorming, drills, etc.?

Na afloop zijn de interviews letterlijk uitgetypt en door middel van inhoudsanalyse vanuit verschillende theoretische perspectieven bestudeerd. Deze invalshoeken zijn na bestudering van het verzamelde materiaal naar voren gekomen als interessante perspectieven. Deze theoretische perspectieven geven diepgang aan de analyse en laten zien wat er vanuit die perspectieven geleerd kan worden van een dergelijke gebeurtenis.

Opbouw van het rapport

In hoofdstuk 2 wordt beschreven hoe de organisatie (SFIR-4) opgebouwd is en hoe de organisatie functioneert. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de precieze gang van zaken tijdens de hinderlaag zelf. De gebeurtenissen worden van minuut tot minuut zo feitelijk mogelijk gereconstrueerd. De hoofdstukken 4 tot en met 8 beschrijven de hinderlaag ieder vanuit een ander theoretisch perspectief. Daarbij begint de analyse in hoofdstuk 4 en 5 op organisatie niveau en gaan de volgende hoofdstukken in toenemende mate uit van een meer individueel psychologisch perspectief. In hoofdstuk 4 wordt de coördinatie tussen Nederlandse eenheden tijdens deze actie belicht. Deze coördinatie vindt plaats op basis van een beeld van de situatie zoals zich dat geleidelijk opbouwt. Aan de hand van een aantal fasen wordt op de coördinatie en de situation awareness ingegaan. In hoofdstuk 5 wordt nader ingegaan op de flexibiliteit, maar ook op de coördinatie- en afstemmingsproblematiek die het werken met samengestelde eenheden in een dergelijke situatie met zich meebrengt. In hoofdstuk 6 wordt ingegaan op het leiderschap en de commandovoering tijdens de hinderlaag. De belangrijkste vraag in dat hoofdstuk is wie het initiatief heeft in een dergelijke operatie. In hoofdstuk 7 wordt ingegaan op de manier waarop ondercommandanten in de situatie met elkaar weten samen te werken zonder dat de leidinggevenden daar een sturende rol in hoeven te vervullen. Moderne concepten die van belang zijn voor netwerkgericht optreden, zoals gedeeld mentaal model, transactive memory en zelfsynchronisatie worden gebruikt om enkele gebeurtenissen in een perspectief te plaatsen. In hoofdstuk 8 komt stress en het omgaan daarmee aan de orde. Er wordt geanalyseerd wat voor invloed stress heeft op het functioneren en hoe de betrokkenen met stress weten om te gaan. In hoofdstuk 9 tenslotte volgt een algehele discussie en worden ook de lessons learned van onze respondenten gepresenteerd.

Hoofdstuk 2: SFIR missie[1]

2.1 Missie

Nederland heeft vanaf juli 2003 tot medio maart 2005 deelgenomen aan de door het Verenigd Koninkrijk geleide stabilisatiemacht (SFIR) in zuidelijke sector van Irak. De stabilisatiemacht was geformeerd in reactie op de situatie die in Irak was ontstaan na het door de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk geleide militaire optreden, en het verdwijnen van het regime van Saddam Hoessein. De SFIR missie is geïnstalleerd in de nasleep van de militaire campagne.
Aan de door het Verenigd Koninkrijk geleide multinationale divisie in het zuiden van Irak namen naast Britse en Nederlandse eenheden tevens Deense, Italiaanse, Japanse, Litouwse, Nieuw-Zeelandse, Noorse, Portugese, Roemeense en Tjechische eenheden deel.

Deelname van Nederlandse eenheden
De Nederlandse bijdrage was gericht op force protection en de ondersteuning van een aantal specifieke taken waarvoor de bestuurlijke verantwoordelijkheid, tot de soevereiniteitsoverdracht eind juni 2004, berustte bij de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. De deelname van het Nederlandse contingent aan SFIR vanaf augustus 2003 heeft tot doel om een bijdrage te leveren aan de veiligheid en stabiliteit in de Irakese provincie Al Muthanna om daarmee economische en politieke wederopbouw mogelijk te maken. Bij aanvang van de missie is de veiligheidssituatie in Irak niet stabiel en zijn de bestaande veiligheidsstructuren grotendeels uiteengevallen.
De operaties van de Nederlandse bataljons zijn gericht op het assisteren bij de wederopbouw door het creëren van een veilige en stabiele omgeving in Irak, waardoor een spoedige overdracht van bestuursverantwoordelijkheden aan de Irakese autoriteiten zou kunnen worden gerealiseerd. In de Britse sector is gekozen voor een proactief optreden waarbij vooral verkregen inlichtingen en informatie de basis vormen voor het optreden van de stabilisatiemacht. Aanvankelijk is het niet de bedoeling om de nadruk te leggen op de militaire aanwezigheid. Het streven is om zo min mogelijk met patrouilles en checkpoints te werken.

2.2 Organisatie

Het Brits geleide divisievak omvat vier provincies. De provincies Basra en Maysan worden geleid door de Britse eenheden, de Italiaanse eenheden leiden de provincie Dhi

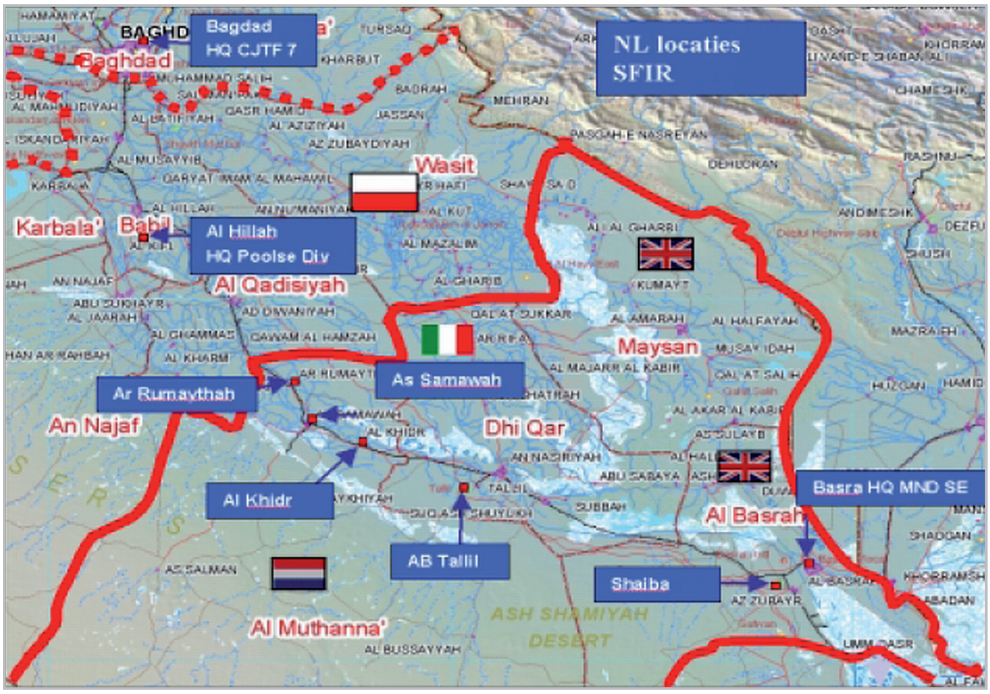
1 Delen van deze tekst zijn ontleend aan de eindevaluatie van SFIR.

Qar, allen met een brigade. De Nederlandse inbreng bestaat uit een infanteriebataljon met specialistische ondersteuning voor het uitvoeren van de taken in de provincie Al Muthanna (zie Figuur 1).
Nederland heeft voor de missie vijf bataljons beschikbaar gesteld. Tweemaal een bataljon van het Korps Mariniers (SFIR-1 en SFIR-2), een gemechaniseerd infanteriebataljon (SFIR-3) dat voor deze missie als lichte infanterie wordt ingezet, en tenslotte tweemaal een luchtmobiel infanteriebataljon (SFIR-4 en SFIR-5).

Organisatie van Nederlandse eenheden SFIR-4
De kern van de Nederlandse bijdrage aan SFIR-4 bestaat uit het 13e Infanteriebataljon Luchtmobiel van 11 Air Manoeuvre Brigade. Het bataljon bestaat uit drie infanteriecompagnieën, een stafcompagnie en een antitank compagnie. Het bataljon heeft de beschikking over softtop voertuigen en gepantserde voertuigen (Patria's). Het bataljon wordt verder aangevuld met andere eenheden, onder meer een helikopterdetachement, een genie- en logistiek detachement, een Koninklijke Marechaussee (KMAR) peloton en een veldhospitaal. Het bataljon met genoemde aanvullingen wordt aangeduid als de Nederlandse Battlegroup (NLBG). Het hoofdkwartier, één compagnie en de ondersteunende eenheden van de NLBG bevinden zich in de provinciehoofdstad As Samawah. Twee andere compagnieën worden gestationeerd in de steden Ar Rumaythah en Al Khidr. Het ondersteunende helikopterdetachement bevindt zich op de Amerikaanse basis Tallil in de Italiaans geleide sector en het Contingentscommando samen met een logistiek ondersteuningsdetachement bevinden zich op Shaibah (nabij Basra, ongeveer 400 kilometer verwijderd van de compagnieën).

Het Contingentscommando maakt geen deel uit van de NLBG, maar rapporteert aan de betrokken ministeries en instanties, zoals de Chef Defensie Staf (CDS), de minister van Defensie, en de Militaire Inlichtingen en Veiligheids Dienst (MIVD) in Nederland. Op dit politiek-strategisch niveau is er sprake van informatie-uitwisseling en samenwerking tussen de verschillende landen die actief zijn in de SFIR missie. Informatie wordt niet standaard beschikbaar gemaakt aan andere landen, maar de National Intelligence Cells van de deelnemende landen (NIC's) delen relevante informatie onderling. Deze informatie bestaat onder andere uit informatie uit inlichtingenbronnen (bijvoorbeeld afkomstig van Britse Nimrod-vliegtuigen), openbare informatie, verbindingsinlichtingen en human intelligence. Deze informatie is primair bedoeld voor analisten en andere belanghebbenden in Nederland.

Het bataljon heeft een eigen inlichtingenverantwoordelijkheid. De informatie-uitwisseling met de NLBG vindt regelmatig plaats, waarbij (inter)nationale informatie aan de S2 van het bataljon gegeven wordt en het bataljon de situatierapporten beschikbaar maakt.



Figuur 1: Overzicht van zuidelijke sector stabilisatiemacht SFIR (Bron: Eindevaluatie SFIR-4)

Op deze wijze heeft het bataljon ook enige kennis van buiten het eigen verantwoordelijkheidsgebied.

Bij aanvang van de missie is de veiligheidssituatie in Irak niet stabiel. De bestaande Irakese veiligheidsstructuren zijn grotendeels opgeheven en/of uiteengevallen. De dreiging in de provincie Al Muthanna komt voornamelijk voort uit criminele activiteiten zoals plunderingen en overvallen. Vanaf het voorjaar 2004 neemt, met de nadering van de soevereiniteitsoverdracht in juni 2004, het aantal gerichte aanvallen toe op de coalitietroepen en Irakese autoriteiten en veiligheidsinstanties. De veiligheidssituatie in het zuiden van Irak is in vergelijking met de situatie in andere delen van Irak echter relatief stabiel te noemen. De stad Ar Rumaythah kende van oudsher wel verdeeldheid. In tegenstelling tot veel andere steden wordt de stad niet gedomineerd door een enkele stam of partij. De ligging van de stad is ook anders dan de andere steden in de sector. Ar Rumaythah ligt vlak bij de grens van de sector, en aan de andere kant van de grens liggen gebieden die door de Amerikanen geleid worden en een stuk onrustiger zijn.

Organisatie van de compagnieën

De compagniescommandanten van de Alfa-, Bravo-, en Charlie-compagnie hebben ieder een eigen verantwoordelijkheidsgebied in het noorden van de provincie Al Muthanna.

De Alfa-compagnie is verantwoordelijk voor As Samawah en omgeving, de Bravo-compagnie is verantwoordelijk voor Ar Rumaythah en omgeving en de Charlie-compagnie is verantwoordelijk voor Al Khidr en omgeving. Deze gebieden hebben naar schatting de omvang van de halve provincie Utrecht. Het bataljon is verantwoordelijk voor het gehele gebied ten zuiden van de steden inclusief het grensgebied met Saoedi-Arabië.
De bataljonscommandant heeft de eindverantwoordelijkheid voor de missie. Hij voert politiek gevoelige operaties uit, bijvoorbeeld operaties die te maken hebben met de opslag van wapens. De bataljonscommandant kan daarbij een aantal middelen inzetten waarover de compagniescommandanten niet beschikken, zoals helikopters en field liaison teams. In een aantal gevallen ondersteunt het bataljon met haar middelen (zoals Civiel-Militaire samenwerking; CIMIC) de activiteiten van de compagnie.
Binnen de commander's intent is het mogelijk dat de compagniescommandant (CC) zijn eigen beleid bepaalt. Zo kan de CC in zijn gebied eigen projecten identificeren en uitvoeren, bijvoorbeeld om de "hearts and minds" van de bevolking te winnen. Daarvoor heeft de CC enige capaciteit op het gebied van Civiel-Militaire Samenwerking (CIMIC) en SSR (Security Sector Reform) tot zijn beschikking. Zowel de SSR als CIMIC bestaat per compagnie uit ongeveer twee personen, maar wordt ondersteund door grotere CIMIC en SSR afdelingen van het hoofdkwartier. De SSR van het hoofdkwartier ondersteunt verschillende Irakese diensten, onder andere de Iraqi Police Force (IPF) en de Iraqi National Guard (ING). Daarnaast heeft het hoofdkwartier ook nog een CIMIC ondersteuningsteam en een field liaison team (FLT). Deze treedt overal op en was verantwoordelijk voor de informatievoorziening van het bataljon.

Communicatie
Als het bataljon operaties, activiteiten of verplaatsingen uitvoert in het gebied van een compagnie, was het gebruikelijk dat dit aan desbetreffende compagnie werd gemeld. Bij routinematige verplaatsingen van functionarissen of subeenheden wordt dit echter wel eens vergeten of komt de communicatie in de compagnie niet goed door. Er wordt echter gewerkt met het principe dat de CC verantwoordelijk is en blijft voor alles wat er in zijn gebied plaatsvond.
Net als het bataljon beschikt iedere compagnie over een eigen opsroom. Als iemand de poort uitgaat, moet hij zich uitmelden bij de officier van dienst in de opsroom van de compagnie en zich op de hoogte stellen van de risico's en alle relevante zaken. De officier van dienst is namens de CC verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken in het operatiegebied. Hij houdt in de gaten wat er gebeurt en geeft aanwijzingen als patrouilles ondersteuning nodig hebben. De officier van dienst probeert te bewaken dat mensen niet met een onvolledig beeld de poort uitgaan. Als iemand vervolgens het verantwoordelijkheidsgebied van een andere compagnie binnenkomt, moet hij zich melden bij de opsroom van de desbetreffende compagnie en de radio laden op het com-

pagniesnetwerk, zodat er via de radio gecommuniceerd kon worden tussen de eenheid en de opsroom van de compagnie. Dat wordt echter ook wel eens vergeten.
De compagnieën hebben de beschikking over softtop jeeps (MB's) en gepantserde voertuigen (Patria's). De voertuigen zijn uitgerust met een radio, waarmee contact kan worden gemaakt met de opsroom van de compagnie via het compagniesnetwerk. Verder zijn militairen tijdens patrouilles uitgerust met portofoons met headsets, voor de communicatie binnen de groep of het peloton.

Noodprocedures
Op bataljonsniveau en compagniesniveau is de belangrijkste noodprocedure plan Alfa. Plan Alfa wordt afgekondigd bij incidenten, zoals een schietincident, bermbom of een ongeval. Het plan Alpha op bataljons -en compagniesniveau lijkt in grote lijnen op elkaar, hoewel de details per compagnie kunnen verschillen. Het plan Alpha wordt afgekondigd door de officier van dienst in de opsroom als deze een incident ernstig genoeg inschat.
Plan Alpha bestaat uit een stappenplan dat wordt afgewerkt. Ten eerste wordt informatie vergaard over de aard en de locatie van het incident. De officier van dienst is erop getraind zoveel mogelijk specifieke informatie uit een melding te halen. Tegelijkertijd wordt het bataljons -of compagnieskader, de KMAR, en de commandant van de QRF (Quick Reaction Force) gealarmeerd. Op deze manier wordt een crisisteam geformeerd. Op compagniesniveau worden, afhankelijk van de ernst van de situatie, ook de pelotonscommandanten (PC's) naar de opsroom geroepen. Daarnaast wordt ook de bemanning van de QRF en de ziekenauto opgeroepen, zodat ze zo snel mogelijk kunnen vertrekken. Standaardprocedure is dat als één QRF de poort uit gaat een tweede wordt klaargemaakt om stand-by te staan. Op bataljonsniveau bestaat dan nog de mogelijkheid luchtsteun aan te vragen, in de vorm van Apache gevechtshelikopters.
In principe ligt de leiding van de afhandeling van een incident bij de compagnie, behalve als het incident meer dan één compagniesgebied bestrijkt. Ook als er bataljonsmiddelen worden ingezet, vallen deze onder de verantwoordelijk van de compagnie als het incident in compagniesgebied is gebeurd.
Op pelotons -of groepsniveau betreffen de noodprocedures de drills. Drills schrijven voor hoe tijdens een incident moet worden gehandeld op individueel en groepsniveau. Een voorbeeld is de drill voor een hinderlaag: tijdens een hinderlaag probeert ieder voor zich zo snel mogelijk voorwaarts te gaan, en stopt en wacht niet op elkaar.

2.3 Taken

De taken van de Nederlandse eenheden voor de soevereiniteitsoverdracht waren:
- Force protection;
- Herstel en handhaving van veiligheid, stabiliteit en van de openbare orde;

- Het mogelijk maken van activiteiten van humanitaire organisaties;
- Het mogelijk maken van de leveranties van essentiële openbare nutsvoorzieningen en de infrastructuur die noodzakelijk zijn voor politiek en economisch herstel;
- Het mogelijk maken van betalingen aan lokale werknemers in de nutsvoorzieningen met fondsen van de Coalition Provisional Authority (CPA);
- Het beveiligen van politiebureaus, en financiële en culturele instellingen.

Na de soevereiniteitsovergang van 28 juni 2004 beperken de taken zich tot activiteiten zoals:
- Het optreden tegen groeperingen die op gewelddadige wijze proberen het politieke proces te beïnvloeden;
- Het opbouwen van de Irakese veiligheidsorganisaties;
- Op verzoek van de Irakese regering ondersteuning van humanitaire hulpverlening, van civiele diensten en wederopbouw voor zover dit in overeenstemming is met de Veiligheidsraadresoluties.

Het Normal Framework of Operations (NFO) voor de compagnieën is gericht op de eigen vrijheid van handelen, te voorzien in inlichtingen, aanwezigheid te tonen, en eigen force protection.

De taakinvulling is dus tijdens SFIR-4 in vergelijking met vorige rotaties veranderd. In juli 2004 is het rustig in Al Muthanna, maar in augustus loopt de spanning op door ontwikkelingen met Al Sadr milities in Najaf, een door de Amerikanen geleid deel van Irak. Enkele tientallen mensen in Al Muthanna ondersteunen het gewapend optreden van deze milities. Deze Al Sadr aanhangers zijn ook aanwezig in As Samawah en Ar Rumaythah, en hebben zowel Irakese veiligheidsfunctionarissen als eenheden van de coalitie aangevallen. Deze spanning vermindert door de terugkeer van een belangrijke geestelijke in Najaf.
Een ander verschil met andere periodes is de soevereiniteitsoverdracht aan de Irakezen op 28 juni 2004. De NLBG is vanaf dat moment voor een groot deel afhankelijk van de Irakese autoriteiten voor het verkrijgen van operationeel relevante informatie, waar informatie voorheen afkomstig was van de Coalition Provisional Authority (CPA). Deze machtswisseling is ook in de omgang met veiligheidsinstanties, zoals de IPF duidelijk merkbaar. Het verschil tussen het aansturen van veiligheidsinstanties en het monitoren ervan verandert de relatie tussen Nederlandse eenheden en Irakese instanties ingrijpend.
Een ander gevolg van de soevereiniteitsoverdracht is dat de Irakese veiligheidsinstanties verantwoordelijk worden voor de veiligheid en stabiliteit in het gebied. Deze instanties zijn echter nog niet voldoende opgebouwd voor die taak. De NLBG assisteert de Irakese

veiligheidsinstanties, maar heeft geen primaire verantwoordelijkheid meer. Daarnaast heeft SFIR-4 zich meer dan de vorige rotaties bezig gehouden met de wederopbouw in de provincie Al Muthanna, een taakverzwaring op het gebied van civiel-militaire samenwerking.

De commandant van de NLBG benadrukt de wederzijdse afhankelijkheidsrelatie met de Irakese instanties in zijn oogmerk, door te wijzen op het draagvlak bij de Irakese bevolking dat nodig is om de taken uit te kunnen voeren. In het oogmerk wordt gesproken over het tonen van respect, het in stand houden van de goede relaties met Irakese autoriteiten en stammenleiders (ter indicatie: in het gebied van de Bravo-compagnie waren dertien stammen). Verder verschuift de aanwezigheid van de NLBG na de soevereiniteitsoverdracht van stedelijke gebieden naar meer rurale gebieden, om meer informatie te verkrijgen over deze gebieden. De complexiteit van de omgeving waarin de NLBG opereert maakt volgens de commandant het verkrijgen van informatie en situational awareness een absolute voorwaarde om de missie succesvol af te ronden.

2.4 Werkwijze

Voor de belangrijkste onderdelen van het takenpakket van SFIR-4 zal hieronder de werkwijze besproken worden. Op compagniesniveau worden de meeste taken door middel van het dagelijks uitvoeren van patrouilles uitgevoerd. Daarnaast onderhoud de CC contacten met de stamhoofden, burgermeesters en politiechefs in het gebied dat hen was toegewezen. De taken op het gebied van CIMIC, intelligence, de training van de Irakese veiligheidsorganisaties worden gedeeld door de compagnieën en het bataljon.

Patrouilles
Dagelijks voert de battlegroup dertig tot veertig patrouilles uit. Onvoorspelbaarheid is een belangrijke factor voor eigen veiligheid, dus patrouilles wisselen in tijdstippen, tijdsperiodes, locaties, opdrachten en eventuele geïntegreerde inzet van helikopters. Een patrouille bestaat uit een infanteriegroep (sergeant, korporaal plaatsvervanger, zes soldaten). Iedere patrouille wordt voorafgegaan door een briefing, en beëindigd met een debriefing en rapportage. Patrouilles worden soms ondersteund door Apache gevechtshelikopters.
Patrouilles worden doorgaans uitgevoerd met twee softtop voertuigen (4 personen per voertuig), omdat het met een Patria niet goed mogelijk is om contact met de bevolking te maken. Daarnaast geldt dat de geringe flexibiliteit in manoeuvreren de Patria minder geschikt maakt voor patrouilleren.
De contacten met de bevolking zijn over het algemeen goed. Ieder niveau onderhoudt op het eigen niveau contacten met de bevolking. De pelotons hebben bij de uitvoering

van hun patrouilles contacten in bepaalde wijken en komen af en toe ook bij de mensen thuis om koffie te drinken.

CIMIC

Het uitvoeren van CIMIC is van groot belang voor het verkrijgen van draagvlak bij de lokale Irakese bevolking. Het streven is om verspreid over de gehele provincie zichtbare effecten te bereiken. De NLBG beschikt over middelen op bataljonsniveau, waarbij de CC zelf invulling kan geven aan CIMIC projecten in zijn verantwoordelijkheidsgebied. In overleg met de lokale bevolking, gemeenteraden, en autoriteiten worden de projecten uitgevoerd. Civiele functioneel analisten spelen een belangrijke rol in de keuze voor en uitvoering van projecten. CIMIC projecten omvatten vaak samenwerking met de lokale bevolking, zoals aannemers.

Aan het begin van SFIR-4 is er nog niet veel geld beschikbaar voor CIMIC-projecten. Er liep een handvol projecten in het verantwoordelijkheidsgebied van de Bravo-compagnie. Vanaf september 2004 zijn er meer financiële middelen beschikbaar gemaakt. De lokale bevolking merkt dit snel op, en maakte volop gebruik van de mogelijkheid om nieuwe projecten voor te stellen. Enkele tientallen projecten worden gestart.

Inlichtingen

Het belang van inlichtingen is in Al Muthanna erg belangrijk door de complexiteit en omvang van het operatiegebied. Een probleem is dat veel informatie verkregen wordt via de lokale bevolking, en een zeer groot deel van de informatie daardoor een zekere mate van onbetrouwbaarheid heeft.

Door het verdwijnen van de CPA vallen de informatiestromen van het Field Liaison Team peloton en het CIMIC Support Element weg. Hierdoor komt de inlichtingenfunctie meer bij het bataljon en de compagnieën te liggen. Bij de compagnieën wordt de PC belangrijker voor het verkrijgen van inlichtingen en het onderhouden van contacten met Irakese autoriteiten en stammenhoofden. Hiertoe gaan de PC's naast hun gebruikelijke taken ook inlichtingentaken uitvoeren, zoals het inwinnen van informatie bij de lokale bevolking.

Training van Irakese veiligheidsorganisaties

Na de beëindiging van de CPA verandert de verhouding tussen de NLBG en de Irakese veiligheidsorganisaties. De NLBG stuurt niet meer aan, maar assisteert en monitort. Snel blijkt dat het assisteren van de Irakese veiligheidsorganisaties niet voldoende is om ze naar een hoger niveau te brengen. Leiderschap binnen deze autoriteiten en de communicatie tussen de diverse autoriteiten worden daarom belangrijke aandachtspunten voor de NLBG. Hiertoe worden trainingen gegeven en activiteiten gezamenlijk uitgevoerd.

2.5 Aanloop naar incident

Over het algemeen bestaat de indruk dat de bevolking blij is met de Nederlandse aanwezigheid omdat zij stabiliteit brengt en CIMIC-projecten uitvoert die de bevolking ten goede komt. In de periode voorafgaand aan het incident loopt de spanning op door de ontwikkelingen in Najaf en dientengevolge komen er wel steeds meer signalen dat er iets zou kunnen gebeuren. Er zijn sympathisanten van Al Sadr in het gebied en er komen zo nu en dan dreigingswaarschuwingen, bijvoorbeeld dat de basis zou worden beschoten. Deze dreigingen komen van human intelligence cellen of van burgers. Op basis van deze dreigingen worden maatregelen genomen. Zo worden er extra patrouilles op uit gestuurd en af en toe Apaches ingezet. Al met al komen de dreigingen nooit uit. Of dit te maken heeft met de maatregelen die worden genomen of omdat de waarschuwingen onbetrouwbaar zijn, is niet te achterhalen.
Doordat de spanning toeneemt wordt er in het centrum van de steden minder gepatrouilleerd, ook in Ar Rumaythah. Deze stad wordt gezien als de meest opstandige stad in het bataljonsvak. De gezagsstructuur is daar het minst ontwikkeld en de bevolking is daar het minst te vertrouwen.
Om het gebrek aan patrouilles wat te compenseren probeert men de KMAR de Irakese politie goed te laten observeren door goede contacten met hen op te bouwen. Daarmee zou ook het functioneren van de politie verder verbeterd kunnen worden. Het levert daarnaast ook informatie en inzicht op over wat er gebeurt en is daarmee ook belangrijk voor het inlichtingenbeeld en force protection. Men probeert om in goed overleg met de Irakese politie mee te lopen. Dit contact lukt in Al Khidr beter dan in Ar Rumaythah. In Al Khidr lopen Nederlandse militairen bijvoorbeeld ook mee op patrouilles, in Ar Rumaythah wil de lokale politie dit niet.

Risico's
In eerste instantie is er relatief veel rust en stabiliteit. Er is veel contact met de bevolking. Deze open houding zorgt er echter tegelijk voor dat de lokale bevolking veel kennis kan krijgen van de Nederlandse eenheden met betrekking tot rollen, aanpak, en werkwijze. Ook het aanstellen van lokale bevolking voor werkzaamheden op de basis, zoals op de MND-basis nabij Basra, brengt gevaren met zich mee. Er zijn incidenten geweest waarbij de lokale bevolking foto's maakte op de basis. Meerdere geïnterviewden hebben aangegeven dat het hebben van goede contacten gemakkelijk kan leiden tot het valselijk veronderstellen van gevoelens van loyaliteit bij de lokale bevolking.

Aanleiding van het incident

Op 10 augustus vindt er een schietincident plaats in Ar Rumaythah waarbij eenheden van de Bravo-compagnie betrokken zijn. Een Irakese burgerchauffeur raakt gewond. Op 12 augustus wordt het incident besproken in een bijeenkomst van de security council, waar ook lokale autoriteiten en Irakese veiligheidsinstanties vertegenwoordigd zijn. In deze security council worden zaken besproken en maatregelen getroffen met betrekking tot de veiligheid in en rondom de stad.

In de bijeenkomst van de security council van 12 augustus wordt gesproken over de toenemende spanning in de stad, er worden aanwijzingen gegeven met betrekking tot mogelijke aanslagen op de compagnie. Ook wordt gesproken over de ontevredenheid van de toezichthoudende rol van de KMAR bij de plaatselijke politie. Er wordt overeengekomen dat de Irakese autoriteiten meer verantwoordelijkheid voor de veiligheid in de stad zullen nemen, en de compagnie zich meer richt op de buitengebieden. De patrouilles in het centrum worden gestaakt. De Nederlandse eenheden spreken af dat de toegang tot het stadscentrum blijft bestaan wanneer de veiligheidssituatie dat vraagt, en het verkeer van en naar de Nederlandse basis onbelemmerd blijft.

Intussen start de KMAR van het bataljon het onderzoek naar het schietincident. Hiertoe wordt een onderzoeksteam geformeerd, dat zowel Irakese als Nederlandse betrokkenen wil spreken, en er zal sporenonderzoek worden uitgevoerd bij het voertuig dat betrokken was in het incident. Het onderzoeksteam is gestationeerd op de base van het bataljon in As Samawah.

Bronnen

- Eindevaluatie SFIR-4 (2005). *http://www.mindef.nl/actueel/parlement/kamerbrieven/2005/3/20050922_eindevaluatie_sfir.aspx*
- Matthijssen, C.J. (2005). Al Muthanna: een stap verder. *Militaire Spectator*, 174(4), 140-154.
- Mustert, E. (2005). Een hinderlaag met dodelijke afloop. *Infanterie*, 10 (2), 4-10
- SFIR Wikipedia (2007). *http://nl.wikipedia.org/wiki/SFIR*

Hoofdstuk 3: Reconstructie hinderlaag

3.1 Doelstelling

In de nacht van 14 op 15 augustus vindt er een hinderlaag plaats in het centrum van Ar Rumaythah, Irak. Diverse eenheden van de Marechaussee (KMAR) en de Bravo-compagnie worden beschoten, waarbij enkele militairen zwaargewond raken en een militair dodelijk getroffen wordt. In dit hoofdstuk wordt een reconstructie van gebeurtenissen gegeven. Deze reconstructie is tot stand gekomen aan de hand van de ons ter beschikking staande informatie bronnen. Het doel van deze reconstructie is om een feitelijke weergave te geven van de opeenvolgende gebeurtenissen vanuit het perspectief van verschillende eenheden.

3.2 Reconstructie van gebeurtenissen

14 augustus 2004, Ar Rumaythah en As Samawah, overdag

De aanleiding voor het bezoek van een onderzoeksteam van de KMAR aan Ar Rumaythah op de avond van 14 augustus is een schietincident op 10 augustus waarbij Nederlandse soldaten op een vrachtwagen hebben geschoten waaruit gevuurd leek te worden. Op de ochtend van 14 augustus wordt de vrachtauto die beschoten is door Nederlandse militairen naar de basis gebracht voor sporenonderzoek. Tijdens het onderzoek overdag doen zich geen incidenten voor en is de sfeer ontspannen. Die middag wordt tijdens een briefing om 16.00 uur besloten door de KMAR dat het nodig is Irakese getuigen te horen in deze zaak. Specifiek willen zij spreken met een nachtwaker van een school die mogelijk getuige is geweest. Zij verwachten dat hij die nacht dienst zal hebben. Er wordt besloten diezelfde avond naar Ar Rumaythah te gaan.
De leider van het onderzoeksteam overlegt dit met de officier van dienst van het bataljon. Er ontstaat een misverstand: de officier van dienst is in de veronderstelling dat het onderzoeksteam de basis van de Bravo-compagnie wil bezoeken om militairen van de Bravo-compagnie te horen in plaats van het centrum van Ar Rumaythah om een getuige te horen.

14 augustus 2004, As Samawah, 's avonds

Onderzoeksteam KMAR, 21.15 – 21.30 uur
Na zich om 21.15 uur te melden bij de officier van dienst van het bataljon, vertrekt het onderzoeksteam van de KMAR, met de naam MP-9, om 21.30 uur vanuit de basis van het bataljon in As Samawah richting Ar Rumaythah. Het team bestaat uit 3 MB's met

daarin 6 leden van de KMAR en 1 tolk. Op dat moment zijn er geen bijzonderheden wat betreft de situatie in Ar Rumaythah. Het misverstand tussen de officier van dienst en de teamleider van de KMAR over de bestemming blijft bestaan.

14 augustus 2004, Ar Rumaythah, 's avonds en 's nachts

Onderzoeksteam KMAR, 22.15 – 23.45 uur
Om 22.15 uur arriveert het onderzoeksteam, genaamd MP-9, in Ar Rumaythah. MP-9 laat na de radio te laden op het Bravo-compagnie net, met als gevolg dat de opsroom van de Bravo-compagnie niet weet dat ze daar zijn. De Bravo-compagnie had op dat moment als procedure dat eenheden 's avonds niet alleen de stad in gingen, maar alleen als dit strikt noodzakelijk was en met bewapende MB's en mensen die de drills kenden om met deze bewapening om te gaan. MP-9 had geen bewapende MB's bij zich.
De nachtwaker blijkt niet aanwezig te zijn. De leden van MP-9 voeren gesprekken met andere aanwezigen en blijken bereid te wachten tot een van hen de nachtwaker haalt. Als deze persoon arriveert, blijkt het niet de nachtwaker te zijn. Het onderzoeksteam besluit terug te gaan naar de basis in As Samawah. Omdat de route door de stad korter is dan de route om de stad heen (zie Figuur 2) en het straatbeeld normaal, wordt er besloten via de stad terug te rijden. Tot aan de brug over de rivier is het straatbeeld normaal: zwaaiende mensen en het licht is aan. Als de MB's over de brug rijden valt het licht uit. Het valt op, dat er geen mensen meer op straat zijn. Na de brug worden de MB's beschoten. Niet iedereen realiseert zich dat er sprake is van een beschieting tot de bestuurder van de 2de MB over de portofoon naar de andere MB's roept: 'Gas, gas, er wordt geschoten.' De bestuurder van het eerste voertuig meldt aan de anderen dat zijn bijrijder geraakt is en bewegingsloos over zijn schoot ligt. Met hoge snelheid proberen de drie MB's te vluchten terwijl ze beschoten worden. Twee mannen die voor het politiebureau staan vuren ook op hen. Ze rijden route Jackson (de doorgaande route) op en nemen nagenoeg geen vuur meer waar. Na ongeveer twee kilometer op route Jackson gereden te hebben stoppen ze omdat het tweede voertuig zo beschadigd is dat het niet meer verder kan. De gewonde in de eerste auto, Jeroen Severs, geeft geen teken van leven. De overige leden van MP-9 proberen verbinding te leggen via de radio, maar dit lijkt niet te lukken. Achteraf blijken andere eenheden de oproep wel ontvangen te hebben. Uiteindelijk lukt het contact te leggen met een satelliettelefoon. Om 23.45 uur wordt er contact opgenomen met de commandopost van het bataljon in As Samawah via de satelliettelefoon.

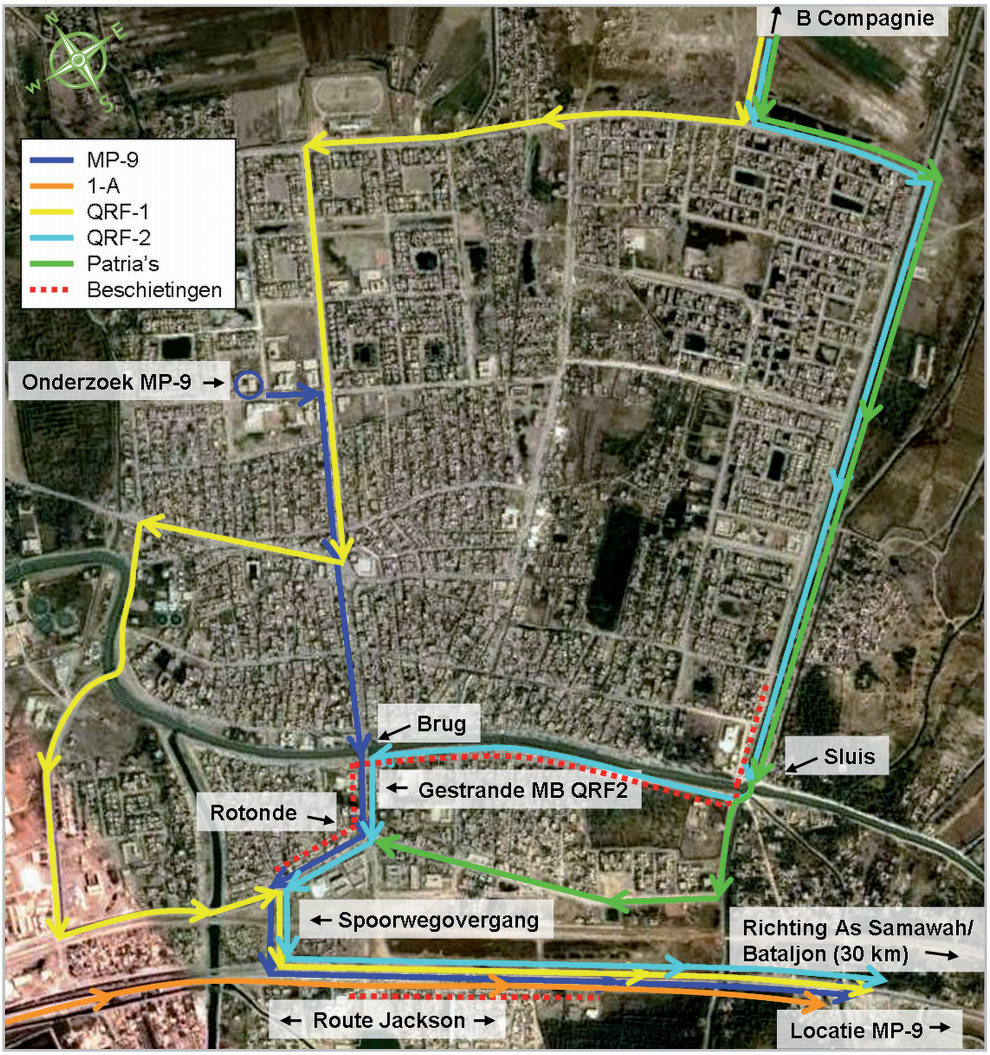
Opsroom bataljon, 23.45 – 00.00 uur
Voor de officier van dienst van het bataljon is het meteen duidelijk dat het ernstig is en dat er meerdere gewonden zijn. Op een gegeven moment wordt de verbinding verbro-

ken en de officier van dienst van het bataljon neemt contact op met de opsroom van de Bravo-compagnie. De plaatsvervangend commandant van de Bravo-compagnie wordt op de hoogte gebracht van de situatie. De directe verantwoordelijkheid voor het afhandelen van het incident wordt op dat moment gelegd bij de Bravo-compagnie, omdat het incident zich in hun verantwoordelijkheidsgebied afspeelt. Vervolgens laat de officier van dienst volgens een stappenplan verschillende mensen binnen het bataljon oproepen, zoals de bataljonscommandant, de commandant van de KMAR en de commandant van de QRF, die op de hoogte moeten worden gebracht. De officier van dienst laat ook twee Nederlandse Apache's die zich op een basis in Tallil bevinden zich klaar maken om op te stijgen. In de opsroom heeft de commandant de leiding, maar plaatst zich op een centrale positie achterin om alles te overzien. De officier van dienst is verantwoordelijk voor de communicatie met andere eenheden en de S1 is verantwoordelijk voor het bijhouden van wie er de poort uit zijn en wie er eventueel gewond zijn. Op dit moment bestaat het beeld dat het een "hit-and-run" actie was. Aangezien het primaat voor het handelen bij de Bravo-compagnie wordt gelegd, zet de bataljonscommandant wel een QRF klaar maar wacht nog met de inzet van deze QRF.

Opsroom Bravo-compagnie, 23.40 – 23.54 uur
Op de avond van 14 augustus was het bij de opsroom van de Bravo-compagnie niet bekend dat MP-9 zich op die avond in hun verantwoordelijkheidsgebied bevond. MP-9 had nagelaten zich aan te melden bij de officier van dienst van de Bravo-compagnie toen ze het verantwoordelijkheidsgebied van de Bravo-compagnie binnen kwamen, wat wel standaardprocedure was.

Volgens de compagniescommandant (CC) van de Bravo-compagnie komt het eerste bericht van MP-9 via de satelliettelefoon, maar is dit bericht erg onduidelijk. Later wordt er gebeld door de officier van dienst van het bataljon, die MP-9 ook gesproken heeft en hij geeft meer duidelijkheid over de situatie. De CC geeft aan dat er daarna nog een keer contact is geweest met de MP-9. Deze melding is wel duidelijk.

Na het eerste bericht over de beschieting worden, volgens standaardprocedure, verschillende mensen naar de opsroom van de Bravo-compagnie geroepen, zoals de commandant van de QRF, pelotonscommandanten, de Forward Air Controller (FAC-er) en de compagnies sergeant majoor (CSM). Het is op dat moment nog niet duidelijk wat er precies gebeurd is en wat de locatie is van MP-9. Pas na het eerste contact met het bataljon wordt de situatie langzaam duidelijker. In de opsroom van de Bravo-compagnie stuurt de plaatsvervanger van de CC de landcomponent aan en de FAC-er de luchtcomponent. De CSM houdt bij wie de poort uit is en wie de poort uit kan. De CC houdt overzicht en onderhoudt het contact met het bataljon. Er is op dat moment maar een



Figuur 2: Gereden routes door verschillende eenheden in de nacht van 14 op 15 september (Bron: Google Earth)

globaal beeld van waar MP-9 daadwerkelijk beschoten is. Het is onduidelijk waar de vijand zich bevindt en waar MP-9 zich bevindt. Er wordt op dat moment uitgegaan van een "hit-and-run" actie en niet van een grootschalige hinderlaag. Ongeveer 10 minuten na het eerste bericht over de beschieting kan de eerste QRF op pad worden gestuurd. Volgens de CC krijgen ze de opdracht het centrum te vermijden. Rond diezelfde tijd neemt een patrouille, genaamd patrouille 1A, die op dat moment toevallig in de buurt van Ar Rumaythah is en de oproep van MP-9 heeft gehoord contact op met de opsroom van de Bravo-compagnie met de vraag of ze MP-9 zullen gaan zoeken. Daar wordt toestemming voor gegeven.

Patrouille 1A, Bravo-compagnie, 23.40 – 00.10 uur
Patrouille 1A bevindt zich op route Jackson ten noorden van Ar Rumaythah wanneer ze het bericht over de beschieting opvangt. In de veronderstelling dat ze moeten helpen, keren ze om en rijden richting locatie van MP-9. Er wordt contact opgenomen met de opsroom van de Bravo-compagnie en ze krijgen om ongeveer 23.54 uur de opdracht om MP-9 te zoeken. Met gedoofde lichten rijdt patrouille 1A route Jackson af. Na ongeveer 10 minuten komen ze aan op de locatie van de MP-9. Patrouille 1A versterkt de beveiliging en de gewondenhelper verzorgt de gewonden. Er wordt contact opgenomen met de opsroom van de Bravo-compagnie. De coördinaten van de locatie worden doorgegeven en er wordt gemeld dat er een dodelijk slachtoffer is en een gewonde waarvoor een medevac, een helikopter die uitgerust is om gewonden te evacueren, nodig is.

QRF 1, Bravo-compagnie, 23.48 – 00.20 uur
Na het eerste bericht over de beschieting aan de opsroom van de Bravo-compagnie, wordt de commandant van de parate QRF opgeroepen. De commandant wordt gebrieft, waarbij verteld wordt dat een eenheid van de KMAR beschoten is en er een dode is gevallen. Hij krijgt de opdracht een QRF samen te stellen met twee ziekenauto's en een bergingsvoertuig. De commandant van de QRF realiseert zich dat in dit soort situaties elke seconde telt. Terug bij zijn eenheid brieft de commandant zijn eenheid. Op dat moment staat er nog maar één ziekenauto klaar en is de takelwagen nog niet gereed. Er wordt besloten niet te wachten en de QRF te laten vertrekken. De QRF verlaat om 00.06 uur de basis. De exacte locatie van MP-9 is dan nog niet bekend bij de commandant van de QRF. Aangezien patrouille 1A niet beschoten is, ligt de prioriteit op dat moment niet bij het risico op een beschieting, maar bij de hulp aan de gewonden. Er wordt gekozen voor een snelle route door de stad, iets westelijker dan de route van de MP-9 (zie Figuur 2). De commandant van de QRF geeft aan dat zij de gebruikelijke route door de stad hebben genomen. Als de QRF route Jackson op rijdt, worden zij ter hoogte van het ziekenhuis beschoten. Het vuur wordt beantwoord door het laatste voertuig van de QRF. De commandant van de QRF heeft de gelegenheid niet melding te maken van de beschieting. De commandant van patrouille 1A, die het vuurgevecht hoort, maakt wel melding van de beschieting aan de opsroom van de Bravo-compagnie en vraagt gelijk om begeleiding van gevechtshelikopters voor de medevac. Hij neemt ook contact op met de QRF met het bericht dat ze door middel van groene brakelights de eenheid zullen opvangen op de locatie van MP-9. Om 00.16 uur bereikt de QRF onbeschadigd de locatie van de MP-9. Twee Nederlandse Apache helikopters krijgen om 00.18 uur de opdracht de medevac, een Amerikaanse Blackhawk helikopter, te escorteren.

Locatie MP-9, Jackson-route, Ar Rumaythah, 00.16 -00.30 uur
Als de voertuigen van de eerste QRF aankomen op de locatie van MP-9 stellen zij zich zo op dat ze de rondom beveiliging uitbreiden in samenwerking met de al aanwezige eenheden. Hier en daar zien de beveiligers wel mensen lopen, maar ze zien niemand gericht op hen vuren of met een wapen.
De commandant van de QRF neemt de taak van on-scene commander (OSC) over omdat hij meer ervaren is dan de commandant van patrouille 1A. Hij neemt contact op met de opsroom van de Bravo-compagnie om een update te geven van de situatie. De OSC krijgt dan te horen dat er helikopters onderweg zijn en krijgt de frequenties waarmee hij in contact kan komen met de helikopters. Er wordt contact opgenomen met een Nederlandse piloot van de helikopters. De piloot geeft aan over ongeveer 30 minuten te arriveren en de OSC vertelt wat de herkenningstekens op de grond zijn. Vervolgens neemt de OSC weer contact op met de opsroom van de Bravo-compagnie en hoort dat er ook een bataljons-QRF onderweg is. Om 00.10 uur is een bataljons-QRF, bestaande uit twee MB's naar Ar Rumaythah gestuurd om via de zuidelijke route te komen helpen.

Opsroom Bravo-compagnie, 00.06 – 00.30 uur
De eerste QRF verlaat de basis. Onderweg worden ze beschoten. Hiervan wordt melding gemaakt door de commandant van de patrouille 1A. Als de QRF aankomt op de locatie van de MP-9 wordt er een melding gedaan door de commandant van de QRF: twee gewonden en een zwaargewonde. De CC geeft aan dat dan een paar overwegingen een rol spelen bij het sturen van de tweede QRF. Ten eerste is er op dat moment maar één gewondenhelper aanwezig op de locatie van MP-9. Deze heeft hulp nodig, omdat er meerdere gewonden zijn. Voordat deze gewonden mee kunnen worden genomen in de medevac moeten zij gestabiliseerd worden. Daarnaast zijn er takelwagens nodig om de beschadigde auto's af te voeren. Ook is er extra gevechtskracht nodig om een locatie te beveiligen waar straks de medevac kan landen. Daarbij wordt op dat moment nog steeds uitgegaan van een "hit-and-run" actie. Deze afweging komt voort uit de observatie dat de QRF is beschoten op een andere locatie dan MP-9. Hieruit maakt de CC op dat de schutters zich aan het terug trekken zijn en per toeval de QRF nog hebben kunnen beschieten, omdat deze toevallig langs reed. Op basis van deze afwegingen wordt besloten om zo snel mogelijk een ongepantserde tweede QRF naar de locatie van de MP-9 te sturen. Deze QRF verlaat om 00:30 uur de basis.

QRF 2, Bravo-compagnie, 00:30 – 00:40 uur
Als de eerste QRF wordt weggestuurd, wordt er meteen een tweede QRF geformeerd om stand-by te staan. De tweede QRF is extra groot en bestaat uit groepen van het eerste en het derde peloton: de groepen die het eerst klaar stonden. De tweede QRF bestaat uit zeven voertuigen: vier MB's met volle bewapening, een ziekenauto, een takelwagen en

een bergingsvoertuig. Op dat moment wordt niet overwogen gepantserde voertuigen te sturen, omdat er uit wordt gegaan van een klein incident. Omdat de eerste groep van dat peloton al op de plek van MP-9 is (patrouille 1A), is op dat moment het hele eerste peloton buiten de base. De pelotonscommandant (PC) van het eerste peloton besluit dan ook mee te gaan omdat al zijn mannen op dat moment buiten de basis zijn. Tot slot voegt de Forward Air Controller (FAC-er) zich ook bij de QRF om de helikopters te kunnen begeleiden bij het landen. De tweede QRF verlaat om 00.30 uur de poort. Op dat moment weten de manschappen in de QRF dat er is geschoten, dat er gewonden zijn. De spanning is wat verhoogd en de helmen gaan op.
Er wordt volgens de CC niet expliciet gesproken over de route die de tweede QRF moet nemen naar de locatie van de MP-9. Deze beslissing ligt bij de commandant van de QRF. Er wordt overwogen een route om de stad heen te nemen, maar uiteindelijk besluit men dit niet te doen aangezien dit veel langer zou duren en er tot dan toe alleen is geschoten met klein kaliber vuur. Op dat moment ligt de prioriteit bij het helpen van de gewonden. De route die uiteindelijk genomen wordt door de tweede QRF is via de oostelijke kant van de stad en daarna dwars door het centrum (zie Figuur 2). Volgens de PC van het eerste peloton wordt de route die QRF1 heeft genomen niet gevolgd omdat zij langs die route beschoten zijn.

Als de QRF eenmaal onderweg is horen de manschappen dat er een dode is gevallen. Op het moment dat de QRF de stad in rijdt is het opvallend stil. Er zijn weinig mensen op straat en de lichten vallen uit. Op het moment dat de QRF over de sluis heen de stad in rijdt worden alle voertuigen beschoten met Rocket Propelled Grenades (RPG's). Daarna worden ze van links en rechts met lichtere en zwaardere wapens beschoten. De eenheid beantwoordt het vuur. De standaardprocedure in dit soort situaties is dat iedereen zichzelf moet zien te redden door zo hard mogelijk voorwaarts te rijden. Ter hoogte van de plek waar MP-9 eerder beschoten was, worden twee militairen uit de tweede MB in het bovenbeen getroffen. Ongeveer op hetzelfde moment raakt de laatste MB met vier inzittenden van de weg. De inzittenden van het één-na-laatste voertuig hebben dit opgemerkt, maar kunnen niets doen. De procedure volgend, zijn zij niet omgekeerd maar doorgereden. De nog rijdende voertuigen van de QRF worden over enkele kilometers beschoten. Kort nadat ze route Jackson op rijden, stopt de beschieting. Om 00.40 uur komen ze aan bij de locatie van MP-9. Pas op dat moment weet iedereen dat er een voertuig is achtergebleven en wordt dit aan de opsroom van de Bravo-compagnie gemeld. De commandant van de tweede QRF doet nog een verzoek aan de opsroom van de Bravo-compagnie om de gestrande MB en zijn vier inzittenden te gaan zoeken, maar krijgt hier geen toestemming voor.

Locatie MP-9, route Jackson, Ar Rumaythah, 00.30 – 00.50 uur
Een paar minuten nadat de tweede QRF is vertrokken zien de eenheden op de locatie MP-9 zware schotenwisselingen in de stad. Hierop wordt aan de opsroom van de Bravo-compagnie gemeld dat de landingsplek voor de helikopters wellicht niet veilig is.
Om 00.40 uur arriveren de voertuigen van de tweede QRF op de locatie van MP-9. De OSC meldt aan de opsroom van de Bravo-compagnie dat er twee gewonden zijn en dat er een voertuig wordt vermist. De FAC-er die is meegekomen met de tweede QRF gebruikt in overleg met de OSC een MB om contact te onderhouden met de opsroom van de Bravo-compagnie en de piloten van de helikopters, die om 00.40 uur zijn opgestegen.
Om 00.45 uur arriveren de twee MB's van de QRF van het bataljon op de locatie. De OSC geeft de commandant van deze eenheid de opdracht een gebied te beveiligen voor het landen van de heli's.

Opsroom Bravo-compagnie, 00.30 – 01.00 uur
Snel nadat de tweede QRF vertrokken is, wordt er een contact melding gedaan. Op dat moment weet de opsroom van de Bravo-compagnie dus dat er iets aan de hand is. Wat precies is nog niet duidelijk. De commandant van de Bravo-compagnie geeft aan dat hij op dat moment de ruimte geeft aan de eenheden in het veld om hun 'handelingen af te maken'. Dat is de afspraak, dus pas als de tweede QRF op de locatie van MP-9 aankomt, krijgt de opsroom van de Bravo-compagnie te horen dat ze zwaar beschoten zijn en dat er een voertuig met vier inzittenden vermist wordt. Er wordt dan een verzoek gedaan vanuit de commandant van de QRF om het vermiste voertuig te gaan zoeken. De CC geeft aan hier geen toestemming voor te hebben gegeven omdat dit te gevaarlijk zou zijn. Hij besluit een derde, gepantserde QRF te sturen om het vermiste voertuig te gaan zoeken. Omdat het incident aan het escaleren is, wordt er ook besloten iemand van het compagniesniveau mee te sturen. Omdat de CC en de plaatsvervangend CC op dat moment nodig zijn in de opsroom wordt de compagnies sergeant majoor (CSM) gestuurd. Tegelijkertijd stuurt het bataljon ook een gepantserde QRF naar Ar Rumaytah om te ondersteunen. In overleg wordt echter besloten deze voor de stad te laten wachten. De situatie is op dat moment te onduidelijk en het is niet zeker in wat voor een situatie deze QRF terecht kan komen.

Opsroom bataljon, 00.30 - 01.00 uur
De officier van dienst houdt contact met de plaatsvervangend commandant en de commandant van Bravo-compagnie over de situatie. Na de beschieting van de tweede QRF wordt duidelijk dat het grootser en complexer is dan eerst verwacht. De commandant van de Bravo-compagnie vraagt dan om meer pantser voertuigen. Na overleg wordt een gepantserde QRF van het bataljon richting Ar Rumaythah gestuurd. Deze wordt echter 'in de wacht gezet' ergens tussen Ar Rumaythah en As Samawah. Binnen de opsroom

wordt besproken of het nodig is het incident vanuit het bataljon te leiden, maar uiteindelijk wordt besloten dat het praktischer en efficiënter is de verantwoordelijkheid bij de Bravo-compagnie te laten.

Locatie gestrande MB van QRF2, 00:30 – 01:34 uur
De tweede QRF rijdt om 00:30 uur de poort uit. In de laatste MB zitten 3 soldaten en een korporaal. Vanaf het moment dat ze worden beschoten in de stad beseffen de vier dat ze in een hinderlaag terecht gekomen zijn. Na één straat komt het laatste voertuig stil te staan. Gelijk wordt de motorkap geraakt door een RPG. De korporaal roept dat iedereen uit het voertuig moet. Ze worden van alle kanten beschoten. De korporaal schat achteraf in dat zo'n 40 à 50 man mee doen aan de hinderlaag, maar dat zij zelf beschoten worden door ongeveer vijf man. Hij concludeert dat niet alle strijders op dat moment door hebben dat zij gestrand zijn. Net nadat de vier militairen uit het voertuig zijn gesprongen slaat er weer een RPG in het voertuig. Het voertuig komt in de brand te staan en er wordt hevig op ze gevuurd. Ze vuren terug. De korporaal roept dat iedereen weg moet van het voertuig, maar alleen hij zelf en één van zijn collega's doen dit. Ze rennen weg en worden onderweg hevig beschoten. Ze vinden een achtertuin om in te schuilen. De anderen zijn gewond en waarschijnlijk nog te angstig om te reageren. Via zijn headset zoekt de korporaal contact met de achtergebleven collega's en probeert ze te overtuigen naar hen toe te komen onder vuurdekking. Het vergt enige overreding voordat ze daadwerkelijk gaan. Op dat moment zijn drie soldaten gewond, waarvan één zwaar gewond. Ze verschuilen zich met zijn allen in de achtertuin. Ze vuren niet, om niet ontdekt te worden. Er wordt gediscussieerd over de optie naar het politiebureau te gaan, maar uiteindelijk gebeurt dit niet omdat ook vanaf het politiebureau is gevuurd. Op een gegeven moment, het is dan ongeveer 01.28 uur, horen ze het geluid van de Patria's van de derde QRF. In eerste instantie durven ze nog niet tevoorschijn te komen, omdat ze er niet zeker van zijn dat het Patria's zijn. Een van de militairen is zelfs in de veronderstelling dat het een vijandig voertuig betreft. Uiteindelijk worden de Patria's door hun verlichting herkend en lopen de vier naar de Patria. Op dat moment worden ze niet meer bevuurd omdat één Apache boven ze vliegt. De derde QRF evacueert de vier zonder verdere problemen naar de basis van de Bravo-compagnie. Om 01.34 uur komt de derde QRF met de vier soldaten aan op de basis van de Bravo-compagnie.

QRF 3, Bravo-compagnie, 00.50 - 01.34 uur
Om 00.50 uur vertrekt de derde QRF, bestaande uit twee Patria's en elf man, vanaf de basis van de Bravo-compagnie naar de stad. Ze krijgen de opdracht mee exact dezelfde route te rijden als de tweede QRF zodat zeker is dat het voertuig wordt gevonden. Als ze om ongeveer 01.00 uur de sluis naderen de stad in, worden ze beschoten met klein kaliber wapens. Even wordt bedacht om misschien via een andere route te rijden, maar

als op een gegeven moment de Apache's boven de stad verschijnen, besluit de commandant van de derde QRF (de CSM) door te rijden. Ze worden dan niet meer beschoten. De aanwezigheid van de Apache's heeft de schutters afgeschrikt. Om 01.24 uur komen ze aan bij de brandende MB van de vier vermiste militairen. Dan blijkt dat alle verbindingsmiddelen nog in het voertuig liggen, dus dat er geen mogelijkheid is met hen in contact te komen. Op een gegeven moment worden er mensen waargenomen. Dit blijken de vier vermiste collega's te zijn. Op het moment dat de vier in de Patria stappen gaat het achteruit met de zwaargewonde. Er wordt besloten zo snel mogelijk terug te rijden naar de basis van de Bravo-compagnie om hem van medische verzorging te voorzien. Ze worden begeleid door één van de Apache helikopters. Ze komen om 01.34 uur aan op de basis van de Bravo-compagnie.

Blackhawk en Apache helikopters, Tallil, 23.48 – 00.40 uur
De eerste vraag om luchtsteun wordt gedaan door de officier van dienst van het bataljon, direct na het eerste bericht over de beschieting. Vervolgens wordt er door patrouille 1A een verzoek gedaan om een medevac als ze zich bij de opsroom van de Bravo-compagnie melden, nadat ze zijn aangekomen op de locatie van MP-9. De piloten van de Blackhawk die als medevac dient en van de Apache's die als beveiliging dienen bereiden zich voor naar aanleiding van deze melding. Na de beschieting op de eerste QRF van de Bravo-compagnie, vraagt de commandant van patrouille 1A beveiliging aan voor de medevac. Rond 00.40 uur stijgen de drie helikopters op. Op dat moment staan ze onder begeleiding van de opsroom van het bataljon. Als de FAC-er aankomt op de locatie van MP-9 zoekt hij contact met de piloten en overleggen ze over de inzet van de Apache gevechtshelikopters boven de stad. Om 01.06 uur komen de Apache's aan boven de stad. Eén Apache gaat boven de stad vliegen om de Patria's te beveiligen. De ander gaat mee met de Blackhawk om deze te beveiligen. Om 01.13 uur landt de Blackhawk bij de locatie van MP-9.
Locatie MP-9, route Jackson, Ar Rumaythah, 00.50 -03.30 uur
Op de locatie MP-9 houdt de FAC-er contact met de piloten van de Apache's. Omdat er een voertuig vermist is wordt besloten één van de Apache's in te zetten boven de stad. Ondertussen wordt een gebied beveiligd waar de Blackhawk kan landen om de zwaar gewonden af te voeren. Om 01.13 uur komt de Blackhawk aan en neemt de eerste gewonden mee naar Camp Smitty. Later zal de Blackhawk terug komen om andere gewonden af te voeren.
Uiteindelijk verplaatsen de eenheden zich in twee pakketten van de locatie MP-9 aan route Jackson naar de basis van de Bravo-compagnie. Onderweg worden ze begeleid door een Apache. Ze komen om 03.30 uur aan op de basis van de Bravo-compagnie.

Basis Bravo-compagnie, Ar Rumaythah, 03.30 - 07.00 uur
Die zelfde nacht, terwijl de manschappen worden toegesproken door de CC, wordt de basis rond 04.00 uur beschoten door RPG's. Iedereen moet naar de schuilkelders. De Apache helikopters keren dan terug om de daders te zoeken en de basis te beveiligen. De volgende ochtend wordt het lichaam van Jeroen Severs naar Camp Smitty in As Samawah gebracht, alwaar hij officieel dood wordt verklaard.

Bronnen

- Mustert, E. (2005). Een hinderlaag met dodelijke afloop. *Infanterie*, 10 (2), 4-10.
- Vrijsen, E. (2004). Reconstructie: Nachtelijke hinderlaag in Ar Rumaythah, Irak. *Elsevier*, 18 december 2004.
- Zembla (2005). Aflevering: *Dodelijke hinderlaag in Irak*. http://zembla.vara.nl/Dossier-Irak.2062.0.html
- Veer, C.J.M., de (2004). *Ar Rumaythah 14 -15 augustus 2004. Reconstructie van gebeurtenissen*. Den Haag, 16 November 2004.

Hoofdstuk 4: Ondergaan van een hinderlaag en het streven naar 'eenheid van inspanning'

Paul C. van Fenema

4.1 Aanleiding

In de Nederlandse defensie doctrine speelt 'eenheid van inspanning' (Engels: unity of effort) een belangrijke rol: Alle middelen en inspanning die voor één doel beschikbaar zijn, moeten op elkaar worden afgestemd. Hierdoor kan de commandant alle beschikbare militaire capaciteit (gevechtskracht) doelmatig inzetten om zijn doel te bereiken, terwijl hij gelijktijdig zijn kwetsbaarheid voor de tegenstander vermindert (Nederlandse Defensie Doctrine, 2005).

Voor militaire organisaties is eenheid van inspanning belangrijk om gevechtskracht te genereren en zo langdurig mogelijk een gevecht voort te kunnen zetten. Er zijn verschillende manieren om eenheid van inspanning te bereiken zoals planning, taakafbakening, skills en drills, en zorgvuldige communicatie. Vaak wordt dit geassocieerd met activiteiten waarbij de organisatie zelf het initiatief heeft, zoals patrouilles, doorzoeken van gebouwen, innemen en vasthouden van locaties, en oppakken van risicovolle verdachten. Eenheid van inspanning bestaat dan uit het orkestreren en uitvoeren van dergelijke activiteiten. In concreto, het operatie idee en de concrete actie zo goed mogelijk voor te bereiden (minimaliseren van onbekende factoren en risico), en intelligent aanpassend uit te voeren (Jones & Hinds, 2002; McRaven, 1996; Weick & Roberts, 1993).

Een substantieel incident – zoals de hinderlaag waar dit rapport over gaat – zet dit gedachtegoed echter op zijn kop. Immers, een tegenstander bepaalt het doel, moment en locatie, juist met de intentie om maximaal te verrassen, verstoren en doden. De tegenstander probeert te voorkomen dat de eigen (hier: Nederlandse) organisatie 'eenheid van inspanning' bereikt omdat dat controle over de situatie geeft. Tegenstanders treffen vaak uitgebreide voorbereidingen teneinde opties van de eigen organisatie te minimaliseren. Het is niet ondenkbaar dat een hinderlaag leidt tot een slachting met grote implicaties voor betrokken mensen, middelen en missie succes. De voorbereiding door de tegenstander geeft hun een tactisch voordeel ten opzichte van de eigen organisatie. Eén van de geïnterviewden zegt hierover het volgende:

"(Hinderlaag breidde zich uit) Ja. Al die mensen die hier eerst ook stonden, die hebben gewoon zo lopen kijken. Zo van, dat is mooi de QRF, die pakken we zo in het midden van het centrum, als ze teruggaan dan pakken we ze, als ze doorrijden dan pakken we ze. Ze hebben gewoon

een punt genomen in de stad: "Als ze daar komen dan pakken we ze, mochten ze dan naar achteren gaan, dan kunnen we ze van achteren aangrijpen, mochten ze doorgaan dan hebben we ze ook". Er was heel goed over nagedacht."

Wat effectief organiseren door de getroffen organisatie zo moeizaam maakt is dat het veel moeite en relatief veel tijd vergt om een eenduidig, accuraat beeld op te bouwen van de situatie.

"Het eerste beeld was niet duidelijk. Het was wel duidelijk waar de Kmar stond en dat QRF1 werd beschoten, maar dat het zo grootschalig was, werd pas duidelijk toen QRF2 van alle kanten onder vuur werd genomen. Het eerste beeld over de aanval van de Kmar was dat het een hit-and-run actie was, waar men niet veel van te duchten had."

Het risico bestaat dat mensen in de hinderlaag in een shock verkeren en overweldigd worden door de legger van de hinderlaag (zie ook hoofdstuk 8). Dit bemoeilijkt georganiseerd optreden en assistentie verlening, en het vermindert de kans op overleven. Effectief optreden in dergelijke situaties is lastig vanwege de complexiteit van de gecreeerde situatie en de enorme tijdsdruk. Deze complexiteit resulteert uit de voorbereidingen van de tegenstander en het shock effect op de eigen organisatie. Tijdsdruk ontstaat door het risico op (meer) slachtoffers naarmate de tijd verstrijkt.
De vraag die in dit hoofdstuk dan ook centraal staat is door middel van welke processen en mechanismen militaire organisaties 'eenheid van inspanning' bereiken bij het ondergaan van een hinderlaag om het initiatief weer te verkrijgen. Het zal daarbij meestal gaan om een gedistribueerd optreden, met meerdere gevechtlocaties (mobiele grond of luchtgebaseerde middelen, en bases).

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. In de volgende theoretische paragraaf wordt een model gepresenteerd om relevante organisatie processen te analyseren. Dit model wordt toegespitst op incidentgedreven organiseren zoals bij een hinderlaag gebeurt. Vervolgens wordt met behulp van dit model een analyse gemaakt van de hinderlaag in Irak in de nacht van 14-15 augustus 2004. Met een concluderende paragraaf wordt het hoofdstuk afgerond.

4.2 Theorie

"An idea one finds in the counterinsurgency literature, crucial to the success of any such strategy, is known as "unity of effort." Basically, it means all oars pulling in the same direction. The Iraqi government, for instance, has told the U.S. it will stop interfering in the military's rules

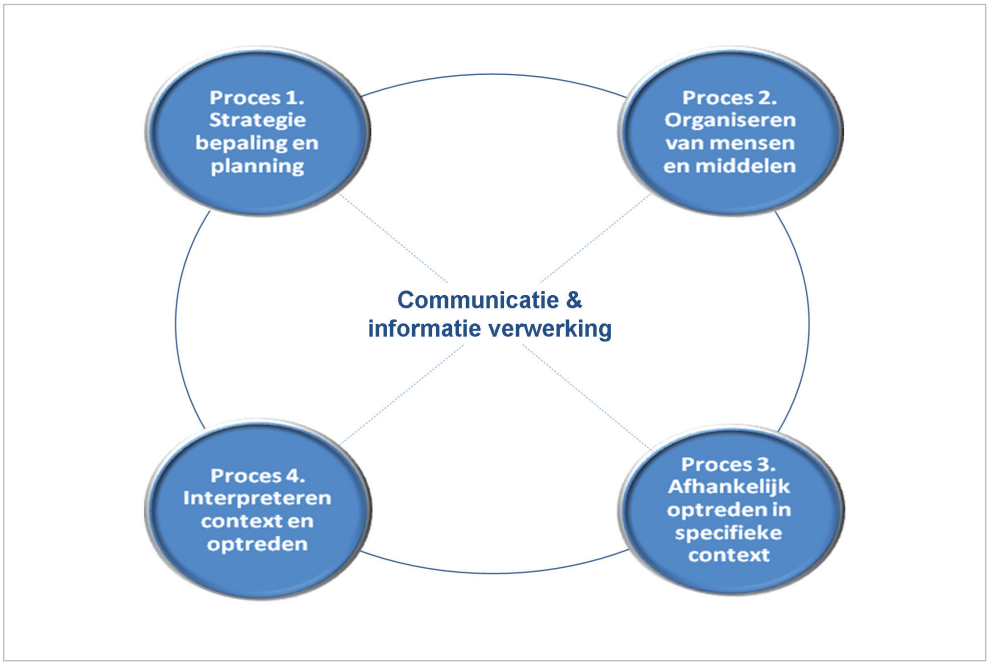
of engagement. Tuesday's victorious 10-hour battle on Baghdad's Haifa Street, by a combined U.S.-Iraqi force, looked like a successful test of unified effort." (Henninger, 2007)

In deze paragraaf gaan we in op wat nu eenheid van inspanning is, hoe organisaties het bereiken, en welke specifieke uitdagingen incident gedreven organiseren in dat kader met zich meebrengt.

Zoals in de inleiding werd gedefinieerd gaat het bij eenheid van inspanning om de afstemming van middelen en inspanning in het kader van een doel. Afstemming betreft de verschillende, gerelateerde bijdragen (in ruime zin) van personen betrokken bij een collectieve activiteit. Tussen deze bijdragen is afhankelijkheid, denk aan een lopende band om auto's te produceren (Kumar, van Fenema, & Von Glinow, 2009). Als het motor blok te laat af is kan integratie met de romp niet plaatsvinden, etc. Bij afstemming gaat het om de kenmerken (met andere woorden: parameters of dimensies) van de bijdragen van personen, bijvoorbeeld waar iemand is, hoe laat, welke subdoelstellingen iemand nastreeft, en welke werkmethoden deze persoon hanteert. Drie voorbeelden kunnen dit verduidelijken:

- Bij luchtverkeersleiding wordt de hoogte, richting en snelheid van vliegtuigen gecoordineerd door een air traffic controller in samenwerking met de betrokken piloten. Eenheid van inspanning houdt daar in dat er een logische relatie is tussen de activiteiten van piloten in hetzelfde luchtruim gericht op vermijden van botsing.
- Een roeiteam moet gedurende een wedstrijd de krachtinspanning zodanig afstemmen dat maximale voorstuwing wordt bereikt van de boot.
- Bij een optreden van een band vergt de artistieke prestatie nauwkeurige afstemming van toon, ritme, sfeer, geluidssterkte.
- Militaire afstemming betreft de relatie tussen taakafhankelijke activiteiten die ervoor moet zorgen dat militaire capaciteit effectief wordt ingezet (bijvoorbeeld gesynchroniseerd land en lucht optreden), en kwetsbaarheid wordt verminderd (bijvoorbeeld 360° afdekken van sectoren in een geweergroep).

Deze voorbeelden laten ook zien dat afstemming in relatie staat tot het doel dat wordt nagestreefd (veilig luchtverkeer, sportprestatie, aantrekkelijk concert, effectief militair optreden). Afhankelijk van de aard van activiteiten en doelen spelen diverse aspecten van bijdragen en hun onderlinge relatie een rol. Ook kan de vereiste intensiteit, precisie en continuïteit van afstemming variëren. Hoe gaat een organisatie om met doelbepaling en afstemming teneinde eenheid van inspanning te bereiken? Daarvoor zijn vier gerelateerde processen nodig, mede verbonden door communicatie en informatie verwerking (Figuur 3).



Figuur 3: Eenheid van inspanning: een proces model

Proces 1. Strategie bepaling en planning

Het eerste proces gaat over het definiëren van de gewenste waardecreatie door de organisatie en het vertalen daarvan naar plannen om deze te realiseren. Eenheid van inspanning betekent dat er een identificeerbare, enkelvoudige strategie is, mogelijk met bijbehorende plannen.

Proces 2. Organiseren van mensen en middelen

Het tweede proces betreft de manier van organiseren: de systematiek om te bepalen wie wat doet, wat onderlinge relaties zijn en welke afbakening van verantwoordelijkheid wordt gehanteerd. Op een kruispunt van wegen kunnen verkeersstromen bijvoorbeeld op verschillende manieren worden georganiseerd: verkeersagent, regels, borden, 'wie het eerste komt', tekens, of een rotonde. Militaire organisaties hebben tal van methoden, skills and drills, rolverdeling structuren en procedures die bepalen hoe zij in algemene zin zullen organiseren. Eenheid van inspanning houdt in dat er een organisatie systematiek is gevonden die voor betrokkenen duidelijk en bekend is qua consequenties voor gedrag. Dit kan tevens coördinatiekosten verlagen.

Proces 3. Afhankelijk optreden in specifieke context

Organisatie leden handelen in een specifieke context op een concrete manier, bijvoorbeeld een patrouille. Interactie onderling en met de omgeving zal altijd een element

van onduidelijkheid en dus aanpassing met zich meebrengen (Ciborra, 2001; Levina & Vaast, 2006; Orlikowski, 2005). Eenheid van inspanning betreft hier de feitelijke aanpassing van gedrag. Als een patrouille geconfronteerd wordt met een bedreigende situatie, zullen de interacties tussen de patrouilleleden onderling en met de omgeving hieraan aangepast moeten worden.(vgl. het heedful interrelating (zorgvuldig relateren) concept van Karl Weick (Weick & Roberts, 1993).

Proces 4. Interpreteren context en optreden
Deelnemers aan collectieve actie en toeschouwers (bijv. een coach bij een voetbalwedstrijd) interpreteren bijdragen in hun onderlinge relatie en kunnen de waarde ervan beoordelen. Daar zit dus een subjectief element in. Een ongeval op een kruispunt kan het gevolg zijn van een systemische coördinatie fout, een individuele fout, of juist een perfect georganiseerde Hollywood scene. Verschillende mensen hebben hun eigen interpretatie op basis van ervaring uit het verleden, intenties en observaties tijdens een collectieve actie (Schultze & Leidner, 2002). Eenheid van inspanning verwijst hier naar individuele en sociaal cognitieve processen van relateren van inzichten (Bigley & Roberts, 2001; Donnellon, Gray, & Bougon, 1986; Vlaar, van Fenema, & Tiwari, 2008).

Traditionele (mechanische, machinale) manieren van organiseren zijn herkenbaar door de sequentiële en uitputtende manier waarop door deze vier processen wordt heengelopen (Ansoff, 1991; De Landa, 2003; Lorand, 2000). Enkelvoudige bepaling van strategie en organisatie leidt tot een specifiek kunstje dat wordt vertoond, praktisch zonder situationele aanpassing en ruimte voor eigen interpretaties. Modernere organisatie theorie onderkent andere vormen zoals 'organisch' organiseren, improvisatie, en incident gedreven organiseren (Crossan, Pina E Cunha, Vera, & Cunha, 2005; van Fenema & Kumar, 2004). Bij deze vormen krijgen relaties tussen processen de nadruk, en worden processen op een meervoudige manier ingevuld en gerelateerd.

In het kader van dit hoofdstuk ligt de focus op incident gedreven organiseren, specifiek het ondergaan van een hinderlaag. Daarbij is de directe confrontatie, de shock, en wanorde het meest in het oog springend. Dit vindt plaats in de observeerbare actie werkelijkheid, proces 3. Vanuit dat startpunt is de vraag hoe militaire organisaties ondanks de chaos toch eenheid van inspanning kunnen bereiken.

4.3 Analyse

In deze paragraaf wordt het model uit Figuur 3 toegepast op de hinderlaag. Om dat inzichtelijk te maken worden drie fasen in de tijd onderscheiden: openingfase (hinder-

laag start, eerste reacties), initiatiefase (de organisatie activeert mensen en middelen om de hinderlaag aan te pakken), en gevechtsfase (de periode waarin directe confrontatie plaatsvindt). In werkelijkheid zijn de fasen niet op die manier exact te onderscheiden, het dient als hulpmiddel. Voor de feiten wordt verwezen naar hoofdstuk 3.

Openingfase

In de openingsfase waarin het KMAR onderzoeksteam wordt beschoten is nog geen ruimte voor proces 1 (strategie bepaling en planning). Het tweede proces (organiseren van mensen en middelen) betreft in deze fase vooral het beschoten team. Over hun organisatie in respons op de hinderlaag is niet veel bekend. Voor hun aanwezigheid buiten de poort en de manier van melden naar de opsroom zijn geldende procedures niet (geheel) gehanteerd. Dit gebrek aan organisatorische inbedding van hun acties vergroot de behoefte aan informatie verwerking en communicatie enorm op het moment dat het gebeurt. Na een aantal telefoontjes start met horten en stoten de activatie op bataljons -en Bravo-compagnie niveau. Bezien vanuit proces 3 (afhankelijk optreden in specifieke context) kan worden opgemerkt dat het beschoten team niet vaardig was in hinderlaag drills, en door de slechte afstemming met de Bravo-compagnie moeite had om assistentie in te roepen. Proces 4 (interpreteren context en optreden) speelt in deze fase een belangrijke rol vanwege de informatie behoefte die het incident genereert na de eerste melding, en de beperkte organisatie inbedding van het KMAR onderzoeksteam. Daardoor verloopt communicatie moeizaam en kunnen de mensen in de opsroom niet snel antwoorden op kernvragen krijgen.

Eenheid van inspanning in deze fase betreft dus proces 2, 3 en 4. Een initieel, minimaal niveau van eenheid moet worden bereikt in het inroepen van extra middelen, het centraal starten van respons, het direct locaal organiseren van de allereerste respons op de hinderlaag (USArmy, 2000), en het begrijpen van de situatie in termen van een aantal kern vragen (wie, wat, waar etc.). Waar normaliter binnen dezelfde organisatie proces 2 (routines) efficiency bewerkstelligt in proces 4 (interpretatie), kan dat nu niet plaatsvinden vanwege de beperkte inbedding van het beschoten team in de landmacht organisatie ter plekke. Proces 2 blijft nog zeer minimaal en primitief, zeker nu het KMAR team zich praktisch geen skills en drills heeft eigen gemaakt waar de Bravo-compagnie mee uit de voeten kan. In de opsrooms is de beeldvorming incompleet en onjuist. Voor hen is het voor proces 1 en tot op zekere hoogte proces 3 eigenlijk nog te vroeg.

Initiatiefase

Tijdens de initiatiefase vindt uitbreiding plaats van processen en kantelt de organisatie van passief naar meer actief. De complexiteit neemt daarmee toe samen met het zoeken naar proportionele, relevante actie. Proces 1 is in deze fase aan de strategie kant vooral gericht op pragmatische dienstverlening aan het beschoten KMAR team. In feite heeft

planning de overhand: wie gaat als eerste op pad. Dit is nauw gekoppeld aan proces 2, het proceduurmatig optreden met sequentiële QRF eenheden (eerste QRF wegsturen, gelijk tweede gereed stellen, indien nodig tweede QRF uitsturen, etc.). Tijdsdruk kan hebben bijgedragen aan het primaire karakter van deze reactie. Op centraal niveau (Bravo-compagnie) worden vooral randvoorwaarden gesteld voor de op pad gestuurde eenheden, zonder veel inhoudelijke sturing, mede omdat informatie ontbreekt (proces 4). Eenheid van inspanning wordt op overkoepelend niveau dus gedefinieerd als een breed kader met als uitgangspunt om snel en effectief het KMAR team te helpen. De filosofie is in deze fase dat tegenstand laag is en incidenteel. Continu wordt gewerkt aan planning in de zin van de volgende te nemen stappen:

> *"Zo'n commandant QRF zit hier al zo lang op z'n bankje en die speakerbox staat aan, die luistert mee en die heeft zijn kaarten al klaar. Ok, weet je waar ze staan? Ja, al geplot. Zo werkt dat gewoon, die vent die plot gewoon mee en die leest gewoon mee en die hoort gewoon mee. Weet je waar ze staan? Ja, ok. Meegekregen wat er is gebeurd? Ja ok, roger. Ok, vermijdt centrum, asap nu naartoe. By the way, die patrouille is er ook al naar toe. Het gaat heel snel. Er was in ieder geval geen enkele aanleiding om hem te dirigeren van je moet zo of zo rijden. Alleen vermijdt centrum. Er was geen enkele aanleiding om hem te dirigeren. Geen enkele aanleiding om hem exact op de meter aan te geven: die route moet je volgen! Was helemaal niet nodig. Hij kent de routes, sterker nog, hij kent ze waarschijnlijk beter dan jij."*

Vanuit de optiek van het tweede proces is het een zoeken naar de verhouding tussen bataljon en Bravo-compagnie, en tussen Bravo-compagnie en on-scene commander (verticale organisatie relaties). De eerste verhouding hangt mede af van het gebied, de omvang van het incident en het verloop van het gevecht. Deze verhouding is van invloed op het eerste proces, namelijk wie verantwoordelijk is voor strategiebepaling en planning. Terwijl Bravo-compagnie de leiding heeft stelt het bataljon zich ondersteunend en anticiperend op. In de relatie tussen Bravo-compagnie en QRF/on-scene commanders krijgen de laatste veel ruimte vanwege directe ervaring met en zicht op de situatie (proces 3). Informatie wordt vervolgens teruggespeeld naar de opsroom van de Bravo-compagnie en vormt input voor hun (her)interpretatie, strategiebepaling, en planning (proces 4 en 1). QRF's worden op pad gestuurd met bondige, essentiële informatie en worden onderweg verder geïnformeerd. Communicatie lijnen verlopen merendeels verticaal tussen QRF en opsroom, en zijn tussen QRF's praktisch afwezig. Per QRF eenheid wordt onderling gecoördineerd afhankelijk van de omgeving (bijv. nacht) en de tegenstand die zij ervaren; de aanwezige FAC-er op QRF2 coördineert direct met de Apache. Het stranden van de MB uit QRF2 initieert in feite een nieuw incident, waar in de volgende fase op wordt ingegaan.

Gevechtfase

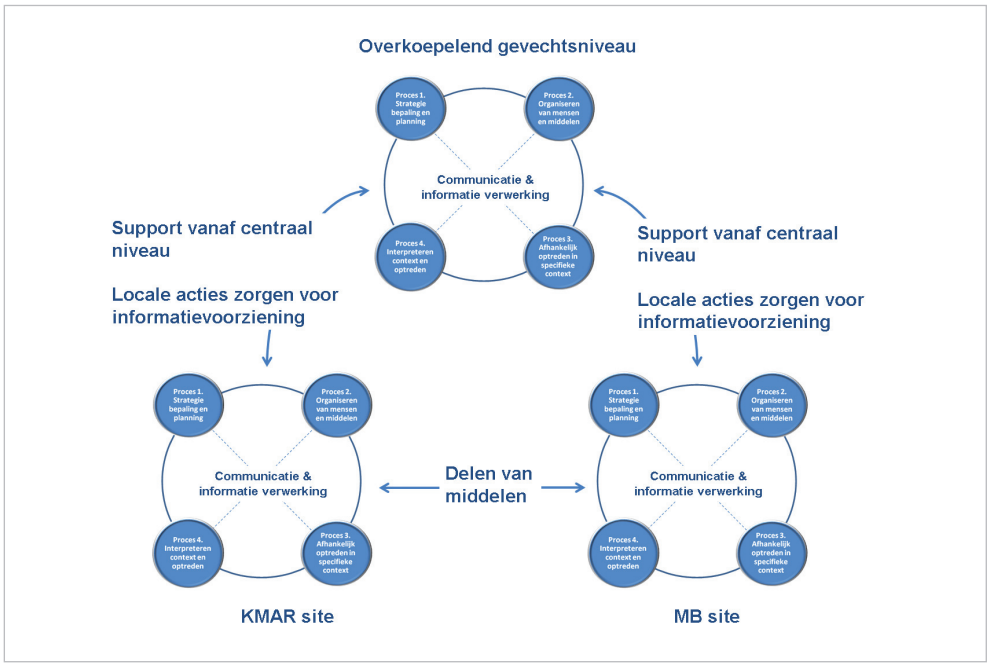
In de laatste fase worden mensen van twee incident locaties – KMAR onderzoeksteam en gestrande MB – ontzet en afgevoerd, en vindt verdere confrontatie plaats met de hinderlaagleggers. De twee locaties zorgen voor verspreide aandacht en grotere coördinatie behoefte op overkoepelend gevechtsniveau (Figuur 4). Op dat niveau (waar Bravo-compagnie verantwoordelijk was) bleef in termen van proces 1 de focus op snelheid maximalisatie om bij de incident locaties te komen, onafhankelijk van ervaren weerstand.

> *"(De Patria's) reden dus die oostelijke route. Stuiten op weerstand bij de sluis. Daar krijg je een contactmelding van. Ze laten zich terugvallen. We wisten toen welke route QRF2 had gevolgd, want als je je mensen op de grond hebt, dan worden er gewoon goede meldingen gedaan. De CSM weet dus gewoon dat hij die route af moet rijden, want die MB moet ergens staan. Geeft door: zwaar contact op de sluis. Roger, je vecht je er maar door heen, je maakt dus maar in anderhalve minuut een aanvalsplan en gij zult die route afrijden, nu. Het afrijden van die route had dus de hoogste prioriteit. En wel zo snel mogelijk. Want elke seconde telt."*

Eenheid van inspanning begint vanuit proces 1 gedacht dan bij de uitgangspunten voor strategiebepaling en planning; in dit geval wordt gekozen voor snelheid. De strategie en planning worden vertaald naar het blijven uitsturen van eigen QRF's, nu ook naar de MB site (proces 2). Aanbod van het bataljon om ook een QRF te sturen wordt niet nodig geacht vanwege de verwachte moeite om deze in te passen in de reeds uitgezonden QRF's van Bravo-compagnie. Interpretatie van de ontstane gevechtssituatie geeft de Bravo-compagnie een steeds realistischer beeld van de tegenstand door contact met of meeluisteren met FAC-er en de commander on-scene (proces 3 → proces 4). Dit voedt vervolgens weer het strategie en planningsproces.

KMAR site

De on-scene commandant krijgt de ruimte om ter plekke te zorgen voor veiligheid en medische dienstverlening, ondertussen de opsroom op de hoogte brengend en houdend van de aangetroffen situatie. Zijn strategie is gericht op het afgrendelen van de locatie voor derden teneinde medische zorgverleners ruimte te geven om zich met de gewonden en dode bezig te houden. Die taakverdeling en later de overdracht van commando voering verloopt zeer soepel, aansluitend bij bestaande organisatorische routines (proces 2). QRF2 arriveert na enige tijd (zonder de gestrande MB) met een FAC-er die communicatie met een Apache en een Amerikaanse Blackhawk verzorgt voor beveiliging en gewonden afvoer.



Figuur 4; Multilevel proces en eenheid van inspanning

MB site

Planning van de QRF's wordt aangepast om de bemanning van de gestrande MB op te halen. Een vergelijkbare splitsing van inspanning, treedt op bij de aansturing van de Apache's. Het gestrande MB team moet van de schok bijkomen na snel het voertuig te hebben verlaten. Het team gaat zich hergroeperen, en een strategie verzinnen om op korte termijn te overleven. Eenheid van inspanning bestaat uit het stapje voor stapje introduceren en uitwerken van ideeën, gebruik makend van skills en drills die teamleden kunnen activeren. Aansluiting bij QRF3 – onder dekking van een Apache – vindt na aarzeling van beide kanten plaats op zicht. De Apache heeft door beschikbare technische middelen informatie overzicht en kan dat delen met de FAC-er en indirect de opsrooms. Dit ondersteunt interpretatie (proces 3) op lokaal en gevechtsniveau.

4.4 Afronding

"(Tijd) heeft niemand eigenlijk want iedereen is bezig met zijn eigen verhaal. Het moet gewoon kloppen"

Centrale vraag in dit hoofdstuk is het identificeren van processen en mechanismen waarmee militaire organisaties eenheid van inspanning kunnen bereiken bij het ondergaan van een hinderlaag. Toepassing van het proces model leidt tot een aantal verbanden.

In de openingsfase ligt de nadruk voor de hinderlaag site op proces 3 (gevecht drills), en communicatie met de opsroom om proces 4 te activeren rondom kritieke informatie vragen (wie, wat, waar etc). Tijdens de initiatiefase neemt de opsroom van de Bravo-compagnie de controle op zich en – onder tussen blijvend investeren in proces 4 – maakt strategische afwegingen tussen snelheid, veiligheid, voortzetting en economische inzet van middelen. Beslissingen worden vertaald naar inzet van mensen en middelen (hier QRF inzet, Apaches). Dat maakt verdergaande informatievergaring mogelijk middels directe indrukken van ingezette QRF's en heli's. Tevens ontstaan nieuwe afstemmingsrelaties tussen niet alleen het gevechtscontrolerende niveau (Bravo-compagnie) en het hogere niveau (bataljon), maar ook tussen Bravo-compagnie en de on-scene commanders. De laatsten krijgen binnen randvoorwaarden ruimte om naar eigen inzicht keuzen te maken. Eenheid van inspanning op gevechtsniveau gaat dus met name om uitgangspunten (hier: snelheid) en hoofdlijnen, niet details. Vervolgens vindt invulling plaats rondom specifieke incident sites. Afstemming tussen ingezonden QRF's vindt beperkt en grotendeels centraal plaats, afgezien van directe koppeling als bijvoorbeeld een QRF aankomt bij een incident locatie. Met Apaches geschiedt afstemming decentraal met centrale radio loop waarin opsrooms mee kunnen luisteren. De gevechtsfase omvat twee incident locaties en de centrale opsroom van de Bravo-compagnie (zie ook figuur 2). Decentrale activiteiten (proces 3) voeden centrale interpretatie processen (proces 4) en strategie bepaling (proces 1). Organisatorisch blijft het centraal niveau gericht op continuïteit en aanpassing (proces 2).

De analyse in dit hoofdstuk identificeert processen die bijdragen aan het bereiken van eenheid van inspanning bij het ondergaan van een hinderlaag. Het vormt daarmee een organisationele-wetenschappelijke verbinding tussen real-life ervaring, Nederlandse en internationale doctrinevorming over hinderlaag management (die met name bestaat uit voorschriften voor de directe confrontatie met de leggers van de hinderlaag), commandovoering concepten en een belangrijk uitgangspunt van militaire optreden, namelijk eenheid van inspanning.

Bronnen

- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg. The Design School - Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.
- Bigley, G. A., & Roberts, K. H. (2001). The Incident Command System: High Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1281-1299.

- Ciborra, C. U. (2001). *Moods, Situated Action and Time: A New Study of Improvisation*. Paper presented at the First Social Study of Information Technology Workshop.
- Crossan, M. M., Pina E Cunha, M., Vera, D., & Cunha, J. V. (2005). Time and Organizational Improvisation. *Academy of Management Review*, 30(1), 129-145.
- De Landa, M. (2003). *War in the Age of Intelligent Machines*. New York: Zone Books.
- Donnellon, A., Gray, B., & Bougon, M. G. (1986). Communication, Meaning, and Organized Action. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 43-55.
- Henninger, D. (2007). 'Unity of Effort' The Petraeus command is the overdue beginning of the counterinsurgency. *The Wall Street Journal*, Friday, January 12, 2007.
- Jones, H. L., & Hinds, P. (2002). *Extreme Work Teams: Using SWAT Teams As a Model for Coordinating Distributed Robots*. Paper presented at the CSCW 2002, New Orleans.
- Kumar, K., van Fenema, P. C., & Von Glinow, M. A. (2009). Offshoring and the Global Distribution of Work: Implications for Task Interdependence Theory and Practice. *Journal of International Business Studies*, Forthcoming.
- Levina, N., & Vaast, E. (2006). Turning a Community into a Market: A Practice Perspective on Information Technology use in Boundary Spanning. *Journal of Management Information Systems*, 22(4), 13-37.
- Lorand, R. (2000). *Aesthetic Order*. London: Routledge.
- McRaven, W. H. (1996). *Spec Ops: Case Studies in Special Operations Warfare: Theory and Practice*. Novato, CA: Presidio Press.
- Nederlandse Defensie Doctrine (2005). Den Haag: Defensiestaf.
- Orlikowski, W. J. (2005). Material Works: Exploring the Situated Entanglement of Technological Performativity and Human Agency. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 17(1), 183-186.
- Schultze, U., & Leidner, D. E. (2002). Studying Knowledge Management in Information Systems Research: Discourses and Theoretical Assumptions. *MIS Quarterly*, 26(3), 213-242.
- USArmy. (2000). Ranger Handbook SH 21-76 US Army. https://www.benning.army.mil/infantry/.
- van Fenema, P. C., & Kumar, K. (2004). *Beyond Adaptation: Organizing for Surprise. Paper presented at the Tenth Annual Organization Science Winter Conference, Steamboat Springs*, Colorado.
- Vlaar, P. W. L., van Fenema, P. C., & Tiwari, V. (2008). Cocreating Understanding and Value in Distributed Work: How Members of Onsite and Offshore ISD Vendor Teams Give, Make, Demand and Break Sense. *MIS Quarterly*, 32(2), 227-255.
- Weick, K. E., & Roberts, K. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.

Hoofdstuk 5: Het werken in samengestelde eenheden

Eric-Hans Kramer

5.1 Introductie

In dit thema focussen we op het samengestelde karakter van de eenheid in Irak. We kijken in hoeverre het samengestelde karakter invloed heeft op het organisatorisch functioneren van de eenheid en in hoeverre het samengestelde karakter invloed heeft op de manier waarop de eenheid met de hinderlaag omging. Dit is een te generaliseren kenmerk van de situatie tijdens SFIR: uitgezonden eenheden zijn tijdelijke organisaties die voor de gelegenheid van een uitzending worden samengesteld. De Nederlandse krijgsmacht stelt in het algemeen uit te zenden eenheden samen op basis van de reguliere eenheden die zij ter beschikking heeft. Reguliere eenheden in de Nederlandse krijgsmacht vormen daarmee de bouwstenen voor de uitgezonden eenheden. Nemen we de in dit rapport onderzochte battlegroup onder de loep dan zien we dat die bestaat uit – wat wel genoemd wordt – een "ruggengraat eenheid", aangevuld met diverse eenheden (zie Hoofdstuk 2). In deze rotatie werd de ruggengraat gevormd door het 13 Infanteriebataljon Luchtmobiel van 11 Air Manoeuvre Brigade (3 infanteriecompagnieën en een staf- en antitankcompagnie).
Op grond van theorie mogen we aannemen dat dit kenmerk van uitgezonden organisaties invloed heeft op het organisatorisch functioneren van de onderzochte eenheid. We kijken daarom in dit thema hoe het werken in een samengestelde eenheid verliep in de belevingswereld van de geïnterviewde functionarissen. Voordat we echter ingaan op de ervaringen tijdens SFIR bespreken we een drietal theoretisch onderwerpen. De ingrediënten die in deze theoretische verkenning worden verzameld gebruiken we om patronen te herkennen in de casus die wellicht te generaliseren zijn naar andere uitzendingen. Om te beginnen richten we ons op de vraag waarom de Nederlandse krijgsmacht met samengestelde uitzendeenheden werkt. Vervolgens richten we ons op de algemene theoretische vraag waarom binnen organisaties problemen ontstaan met informatieverwerking, coördinatie en afstemming. Als laatste kijken we wat in het algemeen gesproken het werken met samengestelde eenheden voor de samenwerkingsrelaties binnen een eenheid betekent. De factoren die in dit thema besproken worden vormen een bredere organisatiekundige context waarbinnen de hinderlaag plaatsvond.

5.2 Methode

De in dit rapport onderzochte hinderlaag is een incident met unieke kenmerken, met een uniek verloop in een unieke context. In dit rapport is deze casus in de diepte onderzocht

en dat betekent dat er veel is ingegaan op het unieke van de hinderlaag. Wanneer we ons echter afvragen wat de krijgsmacht kan leren van een unieke casus als deze worden we met een probleem geconfronteerd. Immers, omdat het incident uniek is, is het niet zo eenvoudig kenmerken te generaliseren naar andere situaties. Dit is in het algemeen een probleem voor de krijgsmacht die wil leren van de eigen ervaringen, of het geleerde wil toepassen. Hoe vaak wordt niet de constatering gedaan: "Dit gold in Bosnië, maar Afghanistan is een heel andere situatie"? Enerzijds loopt de krijgsmacht die wil leren het risico dat er zulke specifieke lessen worden getrokken dat het vrijwel ondenkbaar is dat ze in een nieuw uitzendgebied met een nieuw soort opdracht één op één toepasbaar zijn (bijvoorbeeld strategieën voor het omgaan met roadblocks in Bosnië). Anderzijds, loopt de krijgsmacht die wil leren het risico, zulke algemene lessen te trekken dat de meerwaarde van die lessen ten opzichte van het normale gezonde verstand nihil is (bijvoorbeeld de conclusie trekken dat het van belang is goed op te letten) (Kramer, 2007). Dit is één verklaring voor de veel gehoorde klacht binnen de krijgsmacht dat lessen wel worden opgedaan ("lessons noted"), maar niet worden geleerd ("lessons learned").
De manier waarop de ervaringen die in het kader van de hinderlaag zijn opgedaan worden gegeneraliseerd is daarom niet vanzelfsprekend. In dit thema gebruiken wij hiervoor de strategie die in het case-study onderzoek bekend staat als "generaliseren met behulp van theorie" (Swanborn, 2002). Allereerst kijken we naar kenmerken van de unieke situatie waarvan we kunnen aannemen dat deze ook voorkomen in andere uitzendsituaties. Vervolgens richten we ons met behulp van theorie op mechanismen die voorkomen in organisaties met bepaalde kenmerken. Als de unieke casus bepaalde mechanismen laat zien, dan mogen we op basis van theorie deze mechanismen generaliseren. We mogen dan aannemen dat in abstracto deze mechanismen ook in andere uitzendsituaties kunnen voorkomen. Dat wil overigens niet zeggen dat ze *op exact* dezelfde manier zullen voorkomen. Op grond hiervan kunnen we bepalen of specifieke lessen waarde hebben voor andere uitzendingen en kunnen we bepaalde structurele kwetsbaarheden van de krijgsmachtorganisatie blootleggen. Bij de bespreking van dit thema hoort een belangrijk voorbehoud. Bij de dataverzameling is dit thema geen aandachtspunt geweest omdat we toen niet het vermoeden hadden dat dit een rol zou spelen. In de analyse echter kwam op verschillende punten naar voren dat in de belevingswereld van sommige geïnterviewden dit thema wel degelijk een rol speelde. Dat betekent dat de onderwerpen die in dit thema worden behandeld niet systematisch onderzocht zijn. In dit thema worden bestaande theoretische inzichten gebruikt om de bestaande data te verkennen. Nader onderzoek is echter nodig om deze thematiek systematisch uit te werken.

5.3 Waarom in samengestelde eenheden?

Zoals gesteld is een uitgezonden organisatie een tijdelijke organisatie die bestaat uit een verzameling bouwstenen. Uitgangspunt bij het selecteren van bouwstenen is het zogenaamde capaciteitsdenken. De essentie van het capaciteitsdenken is dat geanalyseerd wordt welke militaire vermogens (capaciteiten) nodig zijn voor een uitzending (Kramer & De Waard 2007). De bouwstenen die een eenheid ter beschikking heeft zijn met andere woorden een verzameling capaciteiten die nodig geacht worden voor een bepaalde operatie. Elke uitgezonden organisatie is daarom een nieuw organisatieontwerp. Hoe lang een bepaalde uitgezonden organisatie bestaat hangt af van de gehanteerde rotatiesystematiek. Tijdens SFIR werd een complete uitgezonden organisatie ontplooid voor vier maanden waarna een nieuwe organisatie het stokje overnam. Elke uitgezonden organisatie krijgt te maken met een specifiek organisatorisch probleem. Het moet een verzameling bouwstenen, die in het reguliere optreden niet als geheel optreden, zien om te smeden tot een ingespeeld geheel. Omdat elke uitgezonden organisatie een tijdelijke organisatie is, wordt elke uitgezonden organisatie in principe met dit probleem geconfronteerd. Daarmee gaat het om een kenmerk dat zich leent voor generalisatie. Nu gaat het nog om het vinden van theorie waarmee mechanismen in organisaties met deze kenmerken kunnen worden blootgelegd.

Dat elke uitgezonden organisatie een tijdelijke organisatie is, opgebouwd uit een aantal voor de gelegenheid bij elkaar gezochte bouwstenen vloeit voort uit een specifieke keuze van de krijgsmacht. Hier willen we daarom als eerste toelichten waarom de krijgsmacht kiest voor deze wijze van samenstellen van eenheden. Omdat de Nederlandse krijgsmacht niet precies kan voorspellen welke uitzendingen in de toekomst op het programma staan, is het nagenoeg niet mogelijk om complete uitzendbare eenheden te formeren en die onderdeel van de kernstructuur van de moederorganisatie te laten zijn. Door het werken met samengestelde eenheden wint de krijgsmacht aan wat Kramer en De Waard (2007) *samenstellingsflexibiliteit* noemen. Immers, wanneer zij wordt geconfronteerd met nieuwe uitzendingen is zij in staat met nieuwe combinaties van componenten zich aan te passen aan de eisen van een nieuw missiegebied. Een kwantitatieve indicator van de samenstellingsflexibiliteit is dat de Nederlandse krijgsmacht in staat is naar schatting 90 verschillend samengestelde eenheden op de mat te brengen (Kramer & De Waard, 2007; De Waard & Kramer, 2008). De eis van samenstellingsflexibiliteit is echter niet de enige flexibiliteitseis waarmee de Nederlandse krijgsmacht geconfronteerd wordt. Niet alleen moet zij in staat zijn uiteenlopende eenheden te formeren, ook moeten de daadwerkelijk uitgezonden eenheden in staat zijn flexibel te anticiperen en te reageren op een complexe omgeving. Deze flexibiliteitseis wordt door Kramer en De Waard (2007) *operationele flexibiliteit* genoemd. In het algemeen gesproken beïnvloedt het samengestelde karakter van uitgezonden eenheden de operationele flexibiliteit niet

positief in verband met het ontstaan van afstemmingsproblemen (Kramer & De Waard, 2007, p.41).
Kramer en De Waard (2007) stellen dat de krijgsmacht te maken heeft met een flexibiliteitdilemma: wat ze wint aan samenstellingsflexibiliteit, verliest ze aan operationele flexibiliteit ("ingespeeldheid"). Immers, wanneer ze de organisatie zou willen optimaliseren ten aanzien van de eis van samenstellingsflexibiliteit dan zou de moederorganisatie het best kunnen worden opgebouwd uit zoveel mogelijke kleine eenheden. Dit is de oerwet van de LEGO-blokjes: op het moment dat je beschikt over meer kleine blokjes ben je in staat een grotere hoeveelheid verschillende vormen te creëren. Anders gezegd, een filosofie die inzet op kleine, ongerelateerde specialistische eenheden creëert meer vrijheidsgraden voor het bouwen van tijdelijke eenheden. De andere kant van de medaille is echter dat, naarmate een expeditionaire eenheid is samengesteld uit meer verschillende kleine onderdelen, er per definitie sprake is van een minder ingespeeld geheel. Kramer en De Waard (2007) stellen dat de Nederlandse Krijgsmacht met name heeft gekozen voor het optimaliseren van samenstellingsflexibiliteit.
In theorie bestaat er een oplossing voor het flexibiliteitdilemma. Deze oplossing heet *modular design*. Een uitgezonden eenheid zou in theorie kunnen worden opgebouwd door een beperkt aantal organisatorische modules voor de gelegenheid van de uitzending aan elkaar te koppelen. De Waard en Kramer (2008) constateren echter dat de huidige opbouw van met name de Landmacht zodanig is dat haar organisatorische bouwstenen niet hetzelfde zijn als wat er in de theorie onder een *organisatorische module* wordt verstaan. Daarom kan er geen sprake zijn van een modular design van uitgezonden eenheden.

5.4 Hoe ontstaan informatieverwerkingsproblemen binnen organisaties?

Het flexibiliteitdilemma is voor een uitgezonden eenheid een gegeven. Het is met andere woorden een organisationele randvoorwaarde waarbinnen een uitgezonden eenheid moet functioneren. In zijn artikel geeft bataljonscommandant Matthijssen aan dat de transformatie van "kleine" battlegroup naar "grote" battlegroup een viertal belangrijke consequenties heeft gehad voor het werk op het stafniveau (2005, p.143-144):

1. De span of control van de battlegroup werd veel groter wat gevolgen had voor de werkdruk binnen de staf;
2. De battlegroup viel onder een divisie die veel informatie vroeg van het bataljon maar ook veel informatie naar het bataljon stuurde. Deze informatie moest op een of andere manier verwerkt worden;
3. De battlegroup beschikte over allerlei middelen die normaal gesproken worden gecoordineerd op brigadeniveau. Dat wil zeggen dat het stafwerk in een aangevulde battlegroup kwalitatief verschillend is van het stafwerk in een normale bataljonsstaf;

4. De battlegroup zelf genereerde veel informatie door een veelheid aan middelen, maar ook door de veelheid aan specialisten binnen de staf zelf. Deze informatiestroom moet door de staf worden gecoördineerd.

Deze punten laten zien welke fundamentele problemen er komen kijken bij het creeren van een ingespeelde eenheid uit een verzameling bouwstenen. De punten die Matthijssen aangeeft suggereren dat de staf van de battlegroup problemen had centrale processen binnen de eigen organisatie te beheersen, deels omdat de staf niet is ontworpen om als "grote battlegroup" op te treden.

Matthijssen verwijst voornamelijk naar informatieverwerkingsproblemen en coördinatie- en afstemmingproblemen die een consequentie zijn van het opereren in een niet-organieke samenstelling. De organisatiekundige wet die over dit probleem iets kan zeggen is bijvoorbeeld door Snook (2000, p.143) geconstateerd. Op het moment dat een hele taak in deeltaken wordt verdeeld, ontstaat er een coördinatienoodzaak. Eenvoudig geformuleerd: taken die je opknipt, moet je op een bepaald moment weer aan elkaar plakken. Hoe meer een organisatie is opgedeeld in gespecialiseerde deeltaken, hoe meer er een noodzaak ontstaat te coördineren. Op het moment dat arbeidsdeling verder wordt doorgevoerd, ontstaat er een exponentieel toenemende hoeveelheid afstemmingsrelaties. Arbeidsdeling is zo een oorzaak van structurele complexiteit. Structurele complexiteit is vervolgens een bedreiging voor flexibiliteit, beheersbaarheid, de kwaliteit van de arbeid en het innovatievermogen (De Sitter, 2000). Snook komt, hiermee in het achterhoofd, tot het volgende oordeel over complexe uitgezonden organisaties (2000, p.178): "*(...) complex collective tasks, (...), require high degrees of both differentiation and integration. In addition to spawning differing cognitive and emotional orientations, task force mission requirements also created a myriad of complex interdependencies*".

De complexiteit komt naar voren doordat de staf van de battlegroup zich geconfronteerd ziet met veel meer werkdruk als er gespecialiseerde eenheden worden toegevoegd. Deze worden volgens Matthijssen gecoördineerd op het niveau van het bataljon waardoor in zekere zin de normale wijze van werken wordt doorbroken. Het toevoegen van gespecialiseerde eenheden betekent daarom niet alleen "meer mensen besturen" (het eerste punt van Matthijssen). Waarschijnlijk doorbreekt het toevoegen van mensen ook de normale werkwijze van het bataljon en moet zij het werk van verschillende kleinere eenheden op elkaar gaan afstemmen. Het is daarbij de vraag of de bouwstenen die de krijgsmacht levert wel geschikt zijn om in een uitzendorganisatie te koppelen tot effectieve uitgezonden eenheden. Volgens de filosofie van "modular design" is het van belang dat de modules die gekoppeld moeten worden als zelfstandige eenheden kunnen opereren (Baldwin & Clark, 1997). Dit is de reden dat Kramer en De Waard (2007) stellen dat de krijgsmacht geen gebruik maakt van modulair ontwerp. Omdat een uitgezonden eenheid vaak maar in beperkte mate bestaat uit échte autonome "decomposable" units, is er eerder sprake van een "componenten" design (verzameling onder-

ling sterk afhankelijke eenheden) dan van een modulair ontwerp (verzameling min of meer zelfstandige eenheden). Matthijssen's schets van een overwerkte staf geven enige empirische ondersteuning voor het idee dat de uitgezonden eenheid worstelde met deze organisatiekundige wetmatigheid.
Afstemmingsbehoefte creëert de noodzaak tot informatieverwerking en er zijn grenzen aan de hoeveelheid informatie die organisaties kunnen verwerken (Simon, 1997). Door het genereren van structurele complexiteit kunnen organisaties zo een onvermogen creeren de hieruit voortvloeiende afstemmingsnoodzaak te verwerken. Decentralisatie is een manier om de te verwerken hoeveelheid informatie te beperken. In die zin is decentralisatie essentieel om operationeel flexibel te zijn. Nederlandse uitgezonden eenheden gebruiken in het algemeen één specifieke manier om decentralisatie vorm te geven. Het gebied waarvoor het bataljon verantwoordelijk is, wordt opgedeeld in kleinere gebieden waarvoor compagnieën integraal verantwoordelijk zijn. Allerlei alledaagse coördinatie- en afstemmingsissues kunnen vervolgens op het compagniesniveau geregeld worden zonder dat het bataljon zich daar al te veel mee hoeft te bemoeien.

5.5 Wat betekent het werken met samengestelde eenheden voor de samenwerkingsrelaties binnen een eenheid?

Hiervoor richtte de discussie zich op de samenstelling van uitgezonden eenheden en vraagstukken op het gebied van bouwstenen en de koppeling daarvan. De vraag is echter wat de hiervoor besproken problematiek betekent voor de samenwerking tussen mensen op het uitvoerend niveau. De stelling hier is dat de samenstellingsfilosofie directe consequenties heeft voor samenwerkingsrelaties op het uitvoerend niveau.
Organisaties zijn complexe systemen die moeten opereren in een dynamische context waarbij het menselijk vernuft van groot belang is om de organisatie te kunnen laten inspelen op deze dynamiek. Daarom is voor organisaties het vermogen het menselijk vernuft in georganiseerd verband aan te wenden essentieel. Het begrip "heedful interrelating" van Weick & Roberts (1994) laat iets zien over het werken in complexe systemen in dynamische omgevingen. Letterlijk betekent het begrip "heed" aandacht, waarmee het concept "heedful interrelating" vertaald kan worden met "aandachtsvol samenwerken". Operators moeten in complexe systemen voortdurend gericht zijn op het ontstaan van uitzonderlijke situaties, zowel voor hun eigen veiligheid als voor het functioneren van het systeem als geheel. Om de uitzonderingen te kunnen herkennen en de implicaties van de uitzonderingen voor het functioneren van andere operators te kunnen doorzien, hebben operators een diepe kennis nodig van de samenhangen in het systeem. Dit gaat verder dan kennis van de formele procesregeling. Operators hebben in dit soort systemen ook baat bij het kennen van elkanders gewoontes, neigingen en sterke en zwakke punten. Door hierop te anticiperen kunnen allerlei problemen die

het systeem ernstig kunnen destabiliseren al voorkomen worden voordat ze ontstaan. Een organisatie kan je vanuit dit perspectief zien als een uiterst complex netwerk van intergerelateerd gedrag van individuen.
Mensen moeten met andere woorden in de alledaagse operationele praktijk de weg weten in hun eigen organisatie, weten wat ze ter beschikking hebben en hoe ze dat kunnen gebruiken. Het probleem is nu dat een samengestelde eenheid per definitie minder op elkaar is ingespeeld dan een kant-en-klare eenheid. Het ontstaan hiervan kost tijd en is daarom niet vanzelfsprekend in een organisatie die voor de gelegenheid is samengesteld en waarin het vaak voorkomt dat mensen elkaar voor het eerst tegenkomen in het uitzendgebied. Hoe meer de krijgsmacht inzet op samenstellingsflexibiliteit, hoe meer de kansen op "heedful interrelating" worden beperkt. Ondanks dat een dergelijk formeel afstemmings- en coördinatiesysteem kan zijn gecreëerd wil dat echter nog niet zeggen dat in de alledaagse praktijk de diverse betrokkenen snel en flexibel, "heedful interrelated" op elkaar kunnen inspelen.

5.6 Het alledaags functioneren van de eenheid

Het volgende citaat van een officier maakt duidelijk dat het feit dat er met een samengestelde eenheid wordt geopereerd niet aan de aandacht ontsnapt is:

> *"we zijn niet als bataljon uitgezonden maar als battlegroup en dat betekent dat je allerlei, ellende wou ik zeggen, maar het wordt opgenomen, dat je allerlei assets erbij krijgt die je normaal niet in huis hebt. Dus logistiek gezien, transporteenheden, marechaussee-detachement, allerlei inlichtingen-orgaantjes, afluister-rakkers, van alles en nog wat."*

Zoals gezegd is een samengestelde eenheid per definitie altijd minder ingespeeld. Hieronder bespreken we een tweetal manieren waarop het gebrek aan synergie tussen de verschillende bouwstenen, de operationele flexibiliteit, naar voren kwam in de interviews: de onbekendheid met de operationele spelregels en de onbekendheid met elkaars kwaliteiten.

De spelregels en de onbekendheid met de spelregels
Zoals gesteld is een battlegroup opgebouwd uit een ruggengraat met daaraan gekoppelde gespecialiseerde eenheden. In de praktijk komt het er daarom op neer dat de ruggengraat eenheid voor een groot deel de operationele spelregels bepaalt en zo het kader schept waarbinnen de andere eenheden kunnen optreden. Hierbij moet bijvoorbeeld gedacht worden aan het systeem van opsrooms dat de bewegingen van eenheden in het

gebied volgt[2]. Probleem is dat de aangekoppelde eenheden in de onderzochte eenheid niet altijd naar deze operationele spelregels handelen. Een onderofficier:

"Die gaan dan op uitzending, in Nederland hebben ze een kantoorfunctie en dus op uitzending zitten ze ook op de base en dan denken ze altijd na een maand, "nou, prima, ik wil ook wel even lekker rondrijden door het gebied heen en lekker een beetje showritjes maken". (...) en dan kwam er weer iemand binnen en die zei: "Ja, wij komen even op deze base kijken". Dan zei ik: "U heeft zich helemaal niet in het net gemeld". Zei ik: "We hebben al een paar uur helemaal niks van u gehoord". "Nee, nee, maar wij hebben de radio ook helemaal niet geladen voor jullie gebied". Als er nou wat bij ons in de stad was gebeurd, in Ar Rumaythah, dan hadden ze niet eens contact met ons kunnen opnemen zeg maar. Dat ze soms helemaal niet weten hoe radio's werken. Vooral Marechaussee weet het niet, en hoge adjudanten en majoors die weten ook bijna niet meer hoe het werkt en hoe ze dat laden en zo. Die rijden maar wat rond gewoon."

Dezelfde onderofficier geeft aan dat dit aanleiding is voor cynische reacties vanuit "de ruggengraat":

"Op een gegeven moment gebeurt dat zoveel, hadden we gewoon A4tjes gemaakt met NONEX, dit is Oefening SFIR 4, dan zeiden we ook, plak deze maar op je voorruit, dan kun je lekker NONEX rondrijden. Dan zeiden we ook tegen die mensen: "Zie nou een keer dat gevaar erin, als er nou wat gebeurt". Het grappige was dat, hadden we les gegeven aan de Marechaussee over die, hoe heet dat ding ook alweer, die satelliet telefoons, zeg maar. Uiteindelijk hebben zij na die hinderlaag daarmee gebeld. Hij wist toevallig nog hoe die aanmoest. Maar ook zij waren niet geladen weer, voor Ar Rumaythah. Daarom konden ze met hun radio geen contact opnemen met de Ops. Ze reden gewoon maar weer door het gebied heen, terwijl wij het niet wisten. Dan kunnen wij ook niet steunen, als ze de radio niet hebben geladen."

Dit citaat laat zien dat er op de werkvloer cynisme ontstaat over deze gebeurtenissen: omdat mensen zich niet houden aan de operationele spelregels wordt de uitzending maar gezien als een oefening waarin allerlei mensen zich buiten mededinging bewegen (NONEX-rondrijden). De vraag is natuurlijk waarom dat zo is. Dezelfde onderofficier geeft aan dat het te maken kan hebben met voorbereidingstijd:

"Het is meestal zo, wij trainen heel veel voor een uitzending, dus als wij op uitzending zijn, dan weet iedereen precies wat hij moet doen. Iedereen weet hoe de radio werkt, iedereen heeft

2 Overigens gaat het bij de operationele spelregels niet om Rules of Engagement (ROE). ROE zijn van buitenaf aan de eenheid opgelegd en spelen een rol ongeacht wie de operationele regie voert.

overal verstand van. Maar zij pakken op het laatst de spullen in en gaan mee. Ja, daarom weten ze gewoon helemaal niet hoe zo'n radio werkt."

Een officier wijst naar hetzelfde probleem:

"Als je geen geweer kan hanteren, alleen een Glock, en je krijgt in het uitzendgebied een geweer, dat zijn lastige dingen, dat zijn wel knelpuntjes. Maar ook het feit dat je, en dat ga ik het hard zeggen, dat je geen benul hebt, van ik kan niet zomaar even "ik pak een auto en rij nu naar, want ik moet een onderzoekje verrichten". Dat is allemaal net even wat anders. (...). Dat speelt wel mee. Ja, zeker. Ja, dat wil ik dus als knelpunt ook meegeven. Je krijgt rakkers van buiten erbij als club, op een laat moment stappen die in, die van een hartstikke goeie, want iedereen is smerig fanatiek en van een goede bedoeling, maar die gewoon vanuit een andere wereld in komen stappen."

Gegeven de toedracht van de hinderlaag klinken deze citaten in eerste instantie als een verwijt in de richting van de KMAR. Er schuilt echter een fundamenteler punt achter deze opmerkingen: onbekendheid met spelregels heeft alles te maken met het feit dat samengestelde eenheden op uitzending worden gestuurd. Immers, niet alle betrokken eenheden zijn op de hoogte van hoe de ruggengraat eenheid zaken organiseert. De citaten geven ook aan dat dit probleem niet alleen bij de KMAR speelt, maar een breder verbreid verschijnsel is. Natuurlijk zal gezamenlijke training en voorbereiding deze problematiek kunnen verzachten. In de verschillende interviews wordt aangegeven dat er sinds 2004 heel wat veranderd is, ondermeer door het aanpassen van allerlei trainingsprogramma's. In feite maken brede trainingsprogramma's aangekoppelde eenheden multifunctioneler en zo "robuuster voor vermenging" (de "standards" van Baldwin & Clark). In ieder geval is het zo dat wanneer dit niet goed geregeld is, de eenheid minder "operationeel flexibel" is en dus in feite kwetsbaarder is in geval van een hinderlaag.
De vraag is of trainingsprogramma's deze problematiek echt kunnen oplossen of dat het gaat om een gemakkelijk antwoord op lastige vragen. Gezien het achterliggende flexibiliteitsdilemma en de keuze van de krijgsmacht voor het optimaliseren van samenstellingsflexibiliteit is dit een probleem waartegen uitgezonden eenheden altijd wel zullen blijven vechten.

Eenheden die "uit beeld" verdwijnen?
Er blijkt uit deze citaten nog een ander probleem dat het waard is aan te kaarten. Een belangrijke doelstelling achter het inrichten van een uitgebreid command en control systeem is dat militaire eenheden op deze manier controle houden op hun personeel. Het command en control systeem moet er ondermeer voor zorgen dat de militaire eenheid altijd weet waar z'n mensen zijn, wat ze daar doen en waarom (Snook, 2000). De

citaten hierboven laten een heel andere kant zien van het dagelijks functioneren van een eenheid. Kennelijk komt het voor dat er mensen "uit beeld" zijn. De patrouille die uiteindelijk als eerste in de hinderlaag liep was ook uit beeld. Zoals al naar voren is gekomen in dit rapport, wordt vrij algemeen aangegeven dat hieraan een misverstand ten grondslag lag. Wij beschikken niet over de gegevens om deze conclusie te kunnen aanvechten. Belangrijker voor dit stuk lijkt echter de constatering dat het zeker geen uitzondering was dat eenheden buiten de poort uit beeld waren.

Elkaars kwaliteiten kennen

Een officier geeft aan dat het van belang is dat de bij elkaar gevoegde eenheden elkaar's kwaliteiten leren kennen:

> *"Nou, wat ik nu zie, is dat het al steeds meer gebeurt, dat het een geïntegreerd geheel moet zijn, ook in de voorbereiding. (...). Ze hebben nu incidenten, waarbij er eigenlijk gespeeld wordt op, waar mensen eigenlijk gedwongen worden om na te denken van he, hier kom ik zelf niet... ik loop in een hinderlaag en ik heb nu dus die vliegtuigen nodig. Hé, wacht eens effe, die heb ik toevallig deze twee uur eh, goh, dat valt logisch samen. Zo wordt er al getraind nu, dus dat wordt al gedaan."*

Dezelfde officier over de meerwaarde van dit soort trainingen:

> *"Dat mensen in ieder geval zien wat je voor elkaar kan betekenen. Want als je niet je luchtsteun krijgt, dan zal die pelotonscommandant, of die groepscommandant altijd denken dat hij zelf moet knokken. Nu heeft hij gezien wat het kan betekenen als je goed met heli's werkt. Dus dat is die meerwaarde, hè, die synergie van de integratie. Plus een stukje bewustwording van dat mensen al leren samenwerken. Dat je als specialist niet arrogant bent en denkt dat de hele wereld om jou draait, weet je wel. Dat je niet denkt van: dan regel ik even een groep die met me meegaat om met vliegtuigen te gaan werken, maar dat je gewoon ziet dat je een middel van die compagnie of dat peloton of van die groep kan zijn (...) wat je voor elkaar kan betekenen, ik denk dat dat echt de meerwaarde is van samen trainen."*

Dezelfde officier betwijfelt tegelijkertijd of synergie iets is dat je in een integratieoefening kunt bewerkstelligen.

> *"Maar dat is niet wat je bewerkstelligt in zo'n integratieoefening, zo'n laatste oefening. Daarom is het gewoon belangrijk dat het mensen zijn die bij een eenheid ingedeeld zitten."*

Deze officier wijst op het punt dat mensen in samengestelde uitgezonden eenheden als het ware een leerproces moeten ondergaan. Ze moeten inzicht ontwikkelen, bijvoor-

beeld door samen te oefenen, in wat er allemaal mogelijk is met de gegeven capaciteiten en in de praktijk hiermee leren werken. Dit verwijst naar wat Argyris (1992) single loop learning noemt: beter leren werken binnen gegeven randvoorwaarden. Impliciet blijkt uit het verhaal van Matthijssen dat ook double loop learning van belang is. Double loop learning verwijst immers naar leren door het ter discussie stellen van de bestaande randvoorwaarden. Dit blijkt doordat gedurende de uitzending er pelotons toegevoegd zijn aan de battlegroup, terwijl op stafniveau een aantal specialisten werd toegevoegd. Dit laat zien dat een uitgezonden eenheid niet een vooraf perfect ontworpen eenheid is, maar dat door het werken in de praktijk met de eenheid kan blijken dat de gegeven eenheid aanpassing behoeft. Overigens is dit een wijze van organisatieontwerpen die door Weick al wordt verwoord in *Organizational Redesign as Improvisation* (1993).

5.7 Conclusies

Belangrijk uitgangspunt voor de analyse in dit hoofdstuk is de constatering dat de huidige krijgsmacht geconfronteerd wordt met een flexibiliteitsdilemma. Uit dit dilemma volgt dat, gegeven de prioriteit die in de organisatie gegeven wordt aan samenstellingsflexibiliteit, operationele flexibiliteit onder druk komt te staan in de hedendaagse krijgsmacht. Uit de bespreking hier is in elk geval duidelijk geworden dat in de belevingswereld van de betrokkenen dit feit wel degelijk een rol speelde bij het omgaan met de hinderlaag. Zo bleek de KMAR eenheid uit beeld van de opsroom omdat zij niet de operationele spelregels hanteerde op de manier waarop het zou moeten. Verder geven de geïnterviewden hier aan, dat de mindset van de verschillende militairen in de verschillende typen eenheden niet helemaal hetzelfde is.
Wat we meer in het algemeen in de bespreking van dit thema zien is dat een verzameling militaire capaciteiten nog geen effectieve eenheid is. Zo is het moeilijk om de juiste – goed op elkaar aansluitende – bouwstenen te vinden. Met andere woorden, de bestaande LEGO-blokjes moeten verbogen, gebroken of zelfs opnieuw omgesmolten worden om een effectieve eenheid te creëren, terwijl er misschien ook nog wel nieuwe blokjes moeten worden toegevoegd. Daarbij is de vraag of de moeder-organisatie wel het soort bouwstenen levert die gemakkelijk zijn te transformeren tot effectieve uitgezonden eenheden. Door de nadruk op het belang van samenstellingsflexibiliteit is het de vraag of dit zo is. Verder blijkt uit dit verhaal dat mensen moeten leren werken in een dergelijke tijdelijke organisatie. Dit is misschien een verklaring voor de uitspraak die vaak gehoord wordt over uitzendingen: “de uitzending is een alles is anders show”. In principe zijn er drie manieren om aan operationele flexibiliteit te winnen:

- Door een zeer intensief voorbereidings- en trainingstraject;
- Door het specifiek trainen van toegevoegde eenheden om te zorgen dat ze beter kunnen omgaan met de heersende operationele spelregels;

- Door een herontwerp van de moederorganisatie dat gericht is op het creëren van de essentiële randvoorwaarden om modular design van uitgezonden eenheden mogelijk te maken.

Alleen de laatste optie biedt de mogelijkheid om fundamenteel te ontsnappen aan het flexibiliteitsdilemma, maar het behoeft geen betoog dat het hier gaat om een moeilijke en gecompliceerde operatie.

Bronnen

- Argyris, C. (1992). *On Organizational Learning*. Cambridge, Ma: Blackwell Publishers Inc.
- Baldwin CY, & Clark KB. (1997). Managing in an age of modularity. *Harvard Business Review* (Sept–Oct): 84–93.
- Kramer, E.H. & De Waard, E. (2007). Componeren met componenten. Het flexibiliteitsdilemma van de Nederlandse Krijgsmacht. *Carré*. 01-2007.
- Kramer E.H. (2007). *Organizing doubt. Grounded Theory, Army Units and Dealing with dynamic complexity*. Copenhagen: Copenhagen University Press.
- Matthijssen, C. J. (2005). Al Muthanna: een stap verder. *Militaire Spectator*, 174(4), 140-154.
- Simon, H.A. (1997). *The Sciences of the Artificial*. Cambridge (Ma): MIT press.3rd edition.
- Snook, S. (2000). *Friendly Fire. The Accidental Shootdown of U.S. Black Hawks over Northern Iraq*. Princeton: Princeton University Press.
- Sitter, U. de (2000). *Synergetisch Produceren*. Assen: Van Gorcum. 2e editie.
- Swanborn, P.G. (2002). *Evalueren*. Amsterdam: Boom
- Waard, De, E. J., Kramer E.H. (2008). Tailored Task Forces: Temporary Organizations and Modularity. *International Journal of Project Management*, 26, 537–546
- Weick, K.E (1993), Organizational redesign as improvisation. In: Huber, G.P, Glick, W.H (Eds), *Organization Change and Re-design, Ideas and Insights for Improving Performance*. Oxford University Press, p.346-379
- Weick, K.E. & Roberts, K. (1994). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flightdecks. *Administrative Science Quarterly*, 38 (3).

Hoofdstuk 6: Leiderschap en commandovoering

Ad Vogelaar

6.1 Aanleiding

Leiderschap en commandovoering zijn belangrijke processen bij het reageren op complexe en onzekere situaties, waarvan de hinderlaag uit dit rapport een extreem voorbeeld is. Het is in dergelijke situaties belangrijk dat mensen op verschillende niveaus in de organisatie zoveel mogelijk belangrijke informatie verzamelen, die met een zo goed mogelijke en adequate interpretatie doorsturen naar hen die er iets mee kunnen en moeten doen, zodat er op die manier een goede situational awareness over het geheel ontstaat en zodat op basis daarvan besluiten genomen kunnen worden om de ontstane situatie adequaat aan te pakken. Vervolgens moeten mensen die beslissingen snel en aangepast op de zich nog steeds snel ontwikkelende situatie adequaat gaan uitvoeren. Dat voortdurend aanpassen aan de situatie vereist dat de beslissingen op hoger niveau met name brede kaders aangeven en niet te specifiek zijn. Dit biedt de on-scene commandanten de ruimte om ze op de concrete situatie toegepast uit te voeren. Dit alles vereist een goed samenspel van leidinggevenden die ieder op hun eigen niveau hun taken voortdurend adequaat weten uit te voeren en in lijn met elkaar blijven handelen. In feite betekent dit dat op ieder niveau in de organisatie initiatieven ontplooid moeten kunnen blijven worden.
De Nederlandse krijgsmacht onderkent dat het leggen van initiatief op ieder hiërarchisch niveau in de organisatie belangrijk is om om te kunnen gaan met onzekerheid waarmee gedistribueerde eenheden tijdens crisisoperaties geconfronteerd kunnen worden. Zij heeft dat vertaald in een systeem dat opdrachtgerichte commandovoering genoemd wordt (vgl. Landmacht Doctrine Publicatie deel 1, 1996; Leidraad Commandovoering, 2000; Nederlandse Defensie Doctrine, 2005). In dat systeem is het belangrijk dat de commandant zijn of haar opdrachten formuleert aan de hand van brede kaders met te bereiken doelstellingen en de manier van het uitvoeren van de opdrachten overlaat aan de ondercommandanten. Daarnaast moet de commandant de middelen ter beschikking stellen die nodig zijn om de opdracht te kunnen vervullen. Verder moet de commandant zich onthouden van direct ingrijpen in de uitvoering van de opdracht. De daarbij behorende stijl van leiderschap is delegerend leiderschap.

In dit hoofdstuk wordt geanalyseerd hoe het systeem van opdrachtgerichte commandovoering werkt in een organisatie die haar normale taken vervult en vervolgens plotseling omschakelt naar het hanteren van een crisissituatie.

Allereerst wordt nader ingegaan op de theorie van delegerend leiderschap. In de daaropvolgende paragraaf wordt beschreven hoe de eenheid SFIR-4 functioneert gedurende de normale operaties. Vervolgens wordt ingegaan op de mate van delegatie op het moment dat de hinderlaag zich voordoet. Tenslotte worden enkele conclusies geformuleerd.

6.2 Delegerend leiderschap

Delegerend leiderschap betekent dat leidinggevenden verantwoordelijkheden en de daarbij behorende bevoegdheden aan hun ondergeschikten overdragen. Er is sprake van meer delegatie naarmate ruimere bevoegdheden gegeven worden om zelfstandig te handelen. Daarnaast is er meer delegatie naarmate minder wordt geëist dat situaties, keuzen en handelingen aan de leidinggevende worden gerapporteerd. Er is ook sprake van meer delegatie wanneer de nadruk van de rapportages aan de leidinggevende meer ligt op de resultaten dan op de handelwijzen (vgl. Yukl, 2006).

Er worden verschillende voordelen voor delegatie van bevoegdheden genoemd. Zo geeft het aan ondergeschikten de mogelijkheid om snel op lokale situaties in te spelen en zorgt het ook voor een hogere mate van betrokkenheid bij de beslissingen. Verder reduceert het de werklast op een hoger niveau, zodat de leidinggevende zich met andere taken op zijn of haar niveau kan bezig houden. Er worden echter ook voorwaarden aan delegatie gesteld. Zo blijft de leidinggevende altijd verantwoordelijk voor het werk dat door ondergeschikten onder zijn of haar gezag wordt uitgevoerd. Als de leidinggevende er niet zeker van is dat belangrijke en risicovolle taken goed worden uitgevoerd, bestaat daarom de neiging om de uitvoering en beslissingen van ondergeschikten zorgvuldig te controleren en niet te veel uit handen te geven. Het is dan ook belangrijk dat ondergeschikten goed opgeleid zijn om met de verantwoordelijkheden om te kunnen gaan. Ook wederzijds vertrouwen is belangrijk. De commandant moet zijn of haar ondergeschikten kunnen vertrouwen op hun vakkundigheid en hun betrokkenheid bij de uitvoering van de opdracht. Daarnaast moeten ondergeschikten op de vakkundigheid van de leidinggevende kunnen vertrouwen en er op kunnen rekenen dat de leidinggevende rekening houdt met hun belangen (Vogelaar & De Vos, 1999).

Uit veel onderzoek komt naar voren dat commandanten tijdens crisisbeheersingsoperaties de neiging hebben om micromanagement toe te passen. Vogelaar en Kramer (2004) trekken uit hun onderzoek naar diverse missies de conclusie dat commandanten minder decentralisatie van beslissingen toestaan op het moment dat er sprake is van veel onzekerheid en risico's. De belangrijkste reden om minder te delegeren is dat de leidinggevende er niet van overtuigd is dat er goed gehandeld zal worden in een situatie waarin dat wel belangrijk is, bijvoorbeeld waarin er een gebrek aan middelen is om de

situatie lokaal aan te kunnen, er een gebrek aan vertrouwen in de ondercommandanten en hun eenheden is, de veiligheid van eigen personeel als hoogste prioriteit wordt gezien en als acties politiek gevoelig zijn.
Uit ander onderzoek blijkt dat er verschillende achterliggende redenen zijn voor het feit dat commandanten geneigd zijn micromanagement toe te passen (Vogelaar, 2007). De belangrijkste reden is dat de krijgsmacht een organisatie is waarbij de eindverantwoordelijkheid altijd bij de commandant ligt en die commandant zich daar terdege van bewust is. Dit maakt dat hij of zij onnodige fouten wil vermijden. Om geen onnodige risico's te nemen moet de commandant de te nemen actie ofwel zelf uitvoeren, of – als dat niet mogelijk is – de actie nauw monitoren en instructies geven, ofwel de uitvoerend ondercommandant in zijn of haar capaciteiten volledig vertrouwen.

6.3 De commandovoering en het leiderschap tijdens de normale operaties

De organisatie SFIR-4 kent verschillende geledingen en hiërarchische niveaus (vgl. Matthijssen, 2005). Om ervoor te zorgen dat het grote gebied Al Muthanna bestreken wordt zijn in het noorden van het gebied drie areas of responsibility (AOR) gedefinieerd waarvoor de drie compagnieën ieder een eigen verantwoordelijkheid hebben. Het is duidelijk wie over welke zaken beslissingen mag nemen en wat daarbij de randvoorwaarden zijn. Zo is het bataljon verantwoordelijk voor alle activiteiten in het hele gebied van optreden en hebben de compagnieën daarbinnen hun eigen verantwoordelijkheden. De compagniescommandanten van de drie compagnieën voeren in hun gebied hun eigen operaties uit ('normal framework operations'). Ze leggen daarbij zelf contacten met de bevolking en autoriteiten in het gebied. Ook voeren ze patrouilles uit in het gebied om voeling te houden en te weten wat er gebeurt en wat voor acties moeten worden ondernomen. Binnen de commander's intent is het mogelijk dat de compagniescommandanten hun eigen beleid bepalen. Zo kunnen zij in hun gebied hun eigen projecten identificeren en uitvoeren, bijvoorbeeld om de hearts and minds van de bevolking te winnen. Daarvoor hebben ze enige capaciteit op het gebied van CIMIC en Security Sector Reform (SSR) gekregen.

De bataljonscommandant heeft overall verantwoordelijkheid. Zoals al in hoofdstuk 2 beschreven, voert hij ook de meer politiek gevoelige operaties uit zoals operaties die te maken hebben met de opslag van wapens en het aanhouden van mensen na de hinderlaag van 14 en 15 augustus. De bataljonscommandant heeft bepaalde middelen of toegang tot bepaalde middelen waar de compagniescommandanten geen toegang toe hebben. Zo heeft de bataljonscommandant meer CIMIC- en SSR-capaciteiten en kan hij luchtsteun aanvragen. Als het bataljon operaties, activiteiten of verplaatsingen in het gebied van een compagnie uitvoert, is het gebruikelijk dat dit aan desbetreffende

compagnie wordt gemeld. Het principe is erop gericht dat de compagniescommandant verantwoordelijk is en blijft voor alles wat er in zijn gebied plaatsvindt. Deze meldingen worden echter wel eens vergeten of komen door de communicatie niet goed door. Dan weet de compagnie dus niet wat er gebeurt.

Het bataljon en de compagnieën beschikken over noodprocedures. Als zich een ernstige situatie voordoet, wordt het compagnieskader naar de opsroom geroepen om de situatie in te schatten en beslissingen te nemen. Ook wordt de opsroom van het bataljon alvast ingelicht. Als de situatie grootschaliger wordt kan het bataljon dan sneller een rol gaan spelen. Het bataljon heeft bijvoorbeeld de mogelijkheid om Apaches en andere grotere systemen aan te vragen en in te zetten. Het is daarbij overigens gebruikelijk om de daadwerkelijke inzet dan tijdelijk onder het commando van de desbetreffende compagniescommandant te brengen en dat niet de bataljonscommandant de operatie overneemt.

"De compagnieën hadden een eigen gebied van verantwoordelijkheid, dus elke compagnie had ook een plan op het moment dat er een major incident zou plaatsvinden, of dat nou een verkeersongeval zou zijn of een schietincident, of wat dan ook, dat we daarop zouden kunnen reageren. Primair door de compagnie. Zou het, even afhankelijk van waar het plaats zou vinden en de ernst van de situatie, erger worden, dan kon het overgenomen worden door het bataljon."

Binnen de compagnieën bestaat ook een verantwoordelijkheidsverdeling. De pelotonscommandanten hebben de verantwoordelijkheid over de inzet van hun personeel bij de verschillende taken. Daarnaast onderhouden zij ook namens de compagniescommandant contacten met lokale autoriteiten. De groepscommandanten zijn verantwoordelijk voor de patrouilles die in het gebied uitgevoerd worden. Zij leiden de patrouilles die plaatsvinden. Als zij daarbij incidenten meemaken worden zij geacht contact op te nemen met de opsroom en dan wordt de opsroom gevraagd wat er met de situatie moet gebeuren. Wanneer zich grote problemen voordoen, staat er op het kamp een QRF gereed om te ondersteunen. Een commandant van de Bravo-compagnie heeft echter als filosofie dat je die niet te snel moet inzetten om twee redenen. De eerste reden is dat verschillende patrouilles elkaar kunnen ondersteunen.

"Wat je daarnaast doet, dat is geen vastomlijnd iets, maar als we in Rumaythah zelf bezig waren, dan was je nooit ver van elkaar weg. Er zijn wel momenten geweest dat je drie bereden patrouilles in Rumaythah hebt rijden en in feite creëer je dan je eigen QRF, want als er bij de een wat gebeurt, dan heb je twee eenheden in dezelfde stad rijden die zo'n eenheid back-up kunnen geven. Dan creëer je je eigen vliegende QRF, zo noemen we dat."

De tweede reden is dat de patrouillecommandant de tijd gegund moet worden om de situatie zelf te analyseren en op te lossen.

"Je moet de commandant ter plekke gewoon even de tijd geven om ook zo'n situatie in ogenschouw te nemen... Even de gelegenheid geven om zelf even z'n paar dingetjes op te lijnen. En negen van de tien keer, of acht van de tien keer, kom je op het feit van, ok, dit is er gebeurd, zo is er gehandeld en dit ga ik nu doen. Feitelijk is dan de situatie al voorbij."

Ook moet je als commandant niet continu geïnformeerd willen worden als een patrouillecommandant met een actie bezig is.

"Die vent is misschien wel bezig met gevechtshandelingen, die is bezig om zijn gevecht te runnen, die is misschien wel bezig zijn wapen te vuren, en dan moet jij als commandant gaan lopen zeuren van: vertel me eens even wat er aan de hand is. Neen, geef die vent de tijd! ...Ik geef je die verantwoordelijkheid en daarna geef je mij de juiste informatie. Waar ik wat mee kan, en waar ik je mee kan helpen, of niet, want als het niet nodig is, is het niet nodig."

Dat er hierbij een spanningsveld zou kunnen optreden tussen het initiatief laten aan de patrouillecommandant en het initiatief overnemen als hogere commandant laat het volgende citaat zien van de gebeurtenissen van 10 augustus, wanneer er een schietincident heeft plaatsgevonden.

"....er wordt even gevochten daar, hij moet even terug, die laat zich twee straten terugvallen, die heeft even tijd nodig om eigen spullen te reorganiseren en verzoekt dan, of ik bepaal dan van ok, het is nu wijs om de QRF te ontplooien. Dat gaat dus lang niet meer over de gevechtshandelingen, maar dat kan ook bijvoorbeeld zijn dat er allemaal mensen op de situatie afkomen van wat is er gebeurd en dan is het prettig als je met iets meer macht, iets meer power staat, om even wat ruimte en rust te scheppen voor de mensen om te kijken wat er nu daadwerkelijk is gebeurd, om even de zaak te onderzoeken en dat soort dingetjes. Feitelijk ontplooi je dan een QRF om wat rust te creëren, om de situatie even te bevriezen, de bevolking op afstand te houden, ervoor te zorgen dat daar een normaal onderzoek kan plaatsvinden door de marechaussee.
....Je kan dan bijvoorbeeld zeggen: luister joh, QRF ontplooid, staat een straat naast je. Dat geeft zo'n vent een goed gevoel. Dat is ook een morele boost. ...Als mij wat gebeurt, naast mij staat versterking, en van achter ...en er is ook al een telefoontje naar het bataljon gegaan, hartstikke goed."

Een voorlopige conclusie kan zijn dat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk zijn belegd. Er is in het systeem veel ruimte voor initiatief op alle niveaus

in de organisatie, alhoewel zich af en toe wel enige spanningen voordoen. De vraag is echter hoe dit systeem werkt tijdens een situatie als de hinderlaag zoals die zich op 14 en 15 augustus 2004 voordoet. De kans bestaat dat commandanten uit een zekere mate van onzekerheidsreductie de beslissingen van hun ondercommandanten uit handen gaan nemen.
In de volgende paragraaf wordt geanalyseerd wat er tijdens de hinderlaag van 14 en 15 augustus daadwerkelijk gebeurt op het gebied van delegerend leiderschap en het overlaten van initiatieven aan ondercommandanten.

6.4 Delegerend leiderschap tijdens de hinderlaag

Tijdens de hinderlaag zijn er drie interacties waarbij het interessant is om te analyseren in hoeverre en hoe er gedelegeerd is en hoe door de ondercommandanten initiatieven zijn ondernomen.

Relatie bataljon – compagnie
Het eerste bericht dat de bataljonscommandant (BC) krijgt is dat een groep van de KMAR is beschoten en dat er een gewonde en mogelijk een dode is. Omdat de gebeurtenissen die zich in het verantwoordelijkheidsgebied van de Bravo-compagnie afspelen relatief kleinschalig zijn, laat hij de leiding over de daadwerkelijke reddingoperatie over aan de Bravo-compagnie. Vanuit de bataljonsopsroom worden wel aanvullende maatregelen genomen en randvoorwaarden gecreëerd voor een vlotte afwikkeling van de operatie en de nasleep ervan. De BC zet direct een eigen QRF klaar, mocht dat nodig zijn, en informeert ook de Apaches dat er iets gaande is waarbij hun hulp nodig kan zijn.
De visie van de BC in deze is dat hij het primaat van het handelen bij de compagniescommandant (CC) van de Bravo-compagnie legt vanuit de filosofie dat hij beter de situatie kan inschatten dan de bataljonscommandant zelf. Het is tenslotte zijn gebied. Daartoe krijgt hij de ruimte om de leiding over de operatie te blijven houden. Wat de BC wel doet is op gezette tijden contact opnemen om te informeren hoe het gaat. Dit heeft als doel om te weten of de CC het nog aankan en te laten weten dat de BC er is, mocht dat nodig zijn. Ook de heli's die worden ingezet komen direct onder het bevel van de Bravo-compagnie. Namens de CC doet de Forward Air Controller direct zaken met de piloot. De BC zelf is ondertussen bezig om een zo correct mogelijk beeld van de situatie te krijgen en probeert actief rekening te houden met worst case scenario's.

De CC neemt met zijn team alle beslissingen over de operatie. Hij bepaalt welke QRF's eruit gaan en met welke voertuigen. Dit alles op basis van hun inschatting van de situatie. Hij is blij met de ondersteuning van het bataljon, maar maakt twee kanttekeningen. Ten eerste de behoefte aan informatie van het bataljon.

"Op een gegeven moment gooi je de haak ook gewoon eraf, want daar heb je helemaal geen tijd voor. En ook zij moeten zich realiseren dat ik ook de tijd niet heb om maar gezellig te babbelen met het bataljon en rustig uit te leggen wat er aan de hand is. Daar zullen ze mij ook weer die speelruimte moeten geven. ...En een keer in de zoveel tijd pak je de telefoon en dan bus je informatie door naar het bataljon, over wat er is gebeurd."

Ten tweede plaatst de CC kanttekeningen bij de preventieve ontplooiing van de QRF vanuit het bataljon.

> *"In de zijlijn van een gesprek kreeg ik mee van: wij hebben ook een QRF ontplooid. Ik weet nog dat ik geroepen heb: stoppen deze show. Als ik wat nodig heb, dan roep ik het wel. En die hebben ook spontaan aan de handrem getrokken en zijn ...gestopt.*
> *Eén, voordat ik jou op de boel gepraat heb, van wat er in vredesnaam aan de hand is, die tijd heb ik helemaal niet. En twee, voordat ik jou dan uiteindelijk op de locatie heb, want je kent de hele weg daar niet, want het is mijn gebied."*

De CC stelt wel voor om hulpmiddelen in stelling te brengen, maar uit te kijken met ontplooien en te wachten totdat er een verzoek komt.

Concluderend kan gezegd worden dat het bataljon de compagnie behoorlijk veel ruimte geeft om tijdens de gebeurtenissen zelfstandig haar acties uit te voeren en dat het bataljonscommando de beslissingen over de uit te voeren acties niet centraliseert. Vanuit het perspectief van de compagniescommandant zijn er echter twee aspecten waarbij de delegatie niet ver genoeg gaat: ten eerste wil het bataljon in zijn ogen iets te vaak geïnformeerd worden en ten tweede ontplooit het bataljon een QRF waar hij in zijn ogen niet voldoende zeggenschap over heeft.

Relatie compagniesleiding – on-scene commanders
De compagniesleiding stuurt vier patrouilles aan tijdens de operatie. Patrouille 1A is al in het gebied, hoort de berichten via de radio en neemt zelf initiatief om contact op te nemen met de opsroom van de Bravo-compagnie en voor te stellen ernaartoe te gaan. Dat wordt door de compagnie gehonoreerd.
QRF1 krijgt de opdracht om naar de gestrande voertuigen te gaan, maar het centrum te mijden. Verder is het aan de commandant van de QRF om de route te bepalen.

> *"Zo'n commandant QRF zit hier al zo lang op z'n bankje en die speakerbox staat aan, die luistert mee en die heeft zijn kaarten al klaar. Ok, weet je waar ze staan? Ja, al geplot. Zo werkt dat gewoon, die vent die plot gewoon mee en die leest gewoon mee en die hoort gewoon*

mee. Weet je waar ze staan? Ja, ok. Meegekregen wat er is gebeurd? Ja ok, roger. Ok, vermijdt centrum, asap nu naartoe.
Er was geen enkele aanleiding om hem te dirigeren. Geen enkele aanleiding om hem exact op de meter aan te geven: die route moet je volgen! Was helemaal niet nodig. Hij kent de routes, sterker nog, hij kent ze waarschijnlijk beter dan jij."

Voor de commandant van QRF2 geldt een soortgelijke situatie. Ook hij luistert mee en kijkt hoe hij zal gaan rijden. Ook hij stippelt zijn route uit. Als QRF2 echter in de stad is, wordt zij grootschalig beschoten.
Interessant is dat wanneer QRF2 beschoten wordt zij conform de drills hard door rijdt en de compagniesleiding conform eerdere afspraken pas informeert op het moment dat zij er tijd voor heeft en dat is wanneer zij op de uiteindelijke bestemming is aangekomen. Dit geeft de compagniesleiding een ongemakkelijk gevoel.

"Je krijgt wel een contactmelding, maar de eerste melding wat er nu precies aan de hand is, krijg je pas op het moment dat ze daar staan. En dan blijkt ook, of dan pas realiseer ik me: ik ben een bak kwijt."

Over QRF3, onder leiding van de compagnies sergeant-majoor, bestaat enige onduidelijkheid. Deze QRF moet precies dezelfde route rijden als QRF2. Dat lijkt de commandant noodzakelijk omdat QRF3 het verloren voertuig moet opsporen. Bij de sluis krijgt zij het eerste zware vuur. Dan aarzelt de QRF, want ze weten niet of en hoe de Patria's bestand zijn tegen dat vuur. Volgens de een geeft de compagniesleiding hen dan vervolgens opdracht om zich er binnen zeer korte tijd doorheen te vechten. In dat geval wordt deze QRF daarmee dus zeer nauw aangestuurd. Volgens de ander echter besluit de compagnies sergeant majoor zelf om door te rijden, mede omdat hij de Apaches al aan ziet komen.
Op een enkele uitzondering na krijgen de commandanten van de QRF's vrijheid van handelen om het doel te halen dat zij moeten halen. De enige uitzondering vormt QRF3.

Commander on-scene op lokatie MP-9
De standaardafspraak is dat bij een incident degene die als eerste aankomt commander on-scene is. Dit is de persoon die de situatie opneemt, contact onderhoudt met anderen en ervoor zorgt dat de situatie onder controle komt. De afspraak is dat deze persoon niet zou worden vervangen door iemand met een hogere rang die later arriveert. Deze afspraak zorgt ervoor dat er continuïteit in bevelvoering ter plaatse is en dat er zo weinig mogelijk overgedragen hoeft te worden. Echter, in deze situatie gaat het toch anders. Volgens deze afspraak zou de commandant van patrouille 1A on-scene commandant

moeten zijn, want hij is er als eerste. Na binnenkomst van QRF1 neemt de commandant hiervan het commando over, omdat de commandant van 1A een nog vrij jonge groepscommandant is. Dat leidt volgens zijn zeggen niet tot problemen. Deze commandant blijft commander on-scene, ook als later officieren op de locatie van de gestrande voertuigen aankomen.

6.5 Conclusies

Uit de analyse blijkt dat het delegeren van bevoegdheden en het op basis daarvan nemen van initiatieven op enkele uitzonderingen na verlopen is volgens de principes van het systeem van opdrachtgerichte commandovoering.
Het bataljon neemt de actie in het vak van de Bravo-compagnie niet over. De bataljonscommandant geeft duidelijk te kennen dat het initiatief bij de compagniescommandant moet blijven liggen en dat hij zijn beslissingen moet nemen over de ontstane situatie. Het bataljon staat daarbij stand-by, creëert de randvoorwaarden waarbinnen de Bravocompagnie haar acties kan uitvoeren en probeert zich voor te bereiden op een verdere escalatie. Door deze duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden worden er geen tegenstrijdige orders gegeven en wordt er geen extra onduidelijkheid gecreëerd. Verder blijft het iedereen duidelijk wat er moet gebeuren en door wie. De enige onduidelijke factor in het geheel is de QRF van het bataljon. Na aandringen van de compagniescommandant neemt deze QRF een afwachtende positie in. Uit hoofdstuk 3 blijkt dat er wel een QRF van het bataljon is aangekomen bij de locatie van MP-9. De vraag is onder wiens bevel deze QRF heeft geopereerd.
De Apaches die op verzoek van het bataljon in het inzetgebied verschijnen worden al snel overgedragen aan de Forward Air Controller van de Bravo-compagnie. Hij leidt één ervan vervolgens naar de stad en daar herstelt de Apache de rust.

Op een enkele uitzondering na hebben de commandanten van de QRF's vrijheid van handelen om het doel te halen dat ze moeten halen. De enige uitzondering vormt QRF3. Deze QRF wordt zeer strak geleid en krijgt volgens sommigen een zeer expliciete opdracht om zich een weg te banen door het vuren heen. De vraag is waarom de QRF3 zo strikt geleid wordt, want tenslotte is een ervaren onderofficier, de CSM, aanwezig. Deze QRF komt bij de sluis voor een dilemma te staan, te weten zich een weg banen door een reeds opgezette hinderlaag om het voertuig met vier mensen te vinden, met als risico dat de voertuigen van de QRF zelf stukgeschoten zouden worden en er nog meer slachtoffers zouden vallen, of een andere oplossing kiezen (bijvoorbeeld een andere route) met het risico dat zij de stukgeschoten Mercedes niet zullen vinden. Dit dilemma vormt wellicht de reden van de strakke aansturing.

Als we de redenen en voorwaarden om te delegeren uit paragraaf 2 van dit hoofdstuk bezien, dan blijkt het volgende. De eenheid die de kern is van de reddingsoperatie is het 13e bataljon, met steun van helikopters. Deze eenheid is goed op elkaar ingespeeld en dat schept het nodige onderlinge vertrouwen. Verder is het uitgangspunt van de eenheid dat ondercommandanten de lokale situatie vrijwel altijd beter kennen dan de hogere commandanten en verder dat deze ondercommandanten capabel genoeg zijn om de situatie aan te kunnen. Het geven van een opdracht en het garanderen van voldoende middelen moet dan voldoende zijn. En dit is wat uit de interviews telkens weer naar voren komt. Zo zijn de QRF's aangestuurd, zo worden patrouilles aangestuurd en zo worden de compagnieën aangestuurd.
De spanningen die zich in het dilemma tussen delegatie en centralisatie voordoen hebben te maken met de volgende aspecten. Ten eerste als de ondercommandant mogelijk niet voldoende middelen heeft. Zo stuurt de bataljonscommandant alvast een QRF, maar ook de compagniescommandant deed dat een paar dagen eerder. Ten tweede wanneer de veiligheid van het personeel in het geding is. QRF3 wordt heel strak aangestuurd omdat zij inzittenden van het vermiste voertuig van QRF2 moet opsporen. Bij die opsporingsactie mag niets mis gaan. Een daarnaast is voorafgaande QRF2 zwaar beschoten. Tenslotte hebben hogere commandanten een grote behoefte aan informatie wanneer er een actie plaatsvindt. Die informatiebehoefte is groter dan de hoeveelheid informatie die ondercommandanten kunnen en willen geven.

Bronnen

- Landmacht Doctrine Publicatie, deel 1 (1996). Den Haag: Sdu uitgevers.
- Leidraad Commandovoering (2000). Den Haag: Doctrinecommissie.
- Matthijssen, C. J. (2005). Al Muthanna: een stap verder. *Militaire Spectator*, 174(4), 140-154.
- Nederlandse Defensie Doctrine (2005). Den Haag: Defensiestaf.
- Vogelaar, A.L.W. (2007). Leadership from the edge: A matter of balance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 29-44.
- Vogelaar, A.L.W. & F.J. Kramer. (2004). Mission Support in Dutch Peace Support Missions. *Armed Forces & Society*, Spring, 30(3), 409-431.
- Vogelaar, A.L.W. & L.A. de Vos. (1999). Wederzijds vertrouwen en militaire operaties. *Militaire Spectator*, 168(11), 584-595.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations*, 6th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hoofdstuk 7: Zelf-synchronisatie tijdens crisisomstandigheden

Bart van Bezooijen en Wim Kamphuis

7.1 Aanleiding

Bij het incident in de nacht van 14 op 15 augustus 2004 in Ar Rumaythah zijn veel spelers betrokken. De ontwikkelingen beginnen met de beschieting van de Marechaussee eenheid die onderzoek doet in het centrum van de stad. Patrouille 1A van de Bravo-compagnie hoort over de radio van deze beschieting en snelt deze eenheid te hulp. De opsrooms van het bataljon en de compagnie worden via meldingen op de hoogte gesteld van de problemen. Bij de compagnie wordt de eerste Quick Reaction Force (QRF) uitgestuurd en een tweede QRF wordt gereed gemaakt en even later op pad gestuurd. Het bataljon alarmeert ook een QRF en zendt die uit. Ook wordt een medevac-helikopter samen met twee Apaches de lucht ingestuurd. De compagnie stuurt nog een derde QRF uit.

Al deze eenheden worden geconfronteerd met dynamische en ambigue omstandigheden en moeten met elkaar samenwerken om de crisissituatie op te lossen. Als je het over samenwerking en teams hebt, richt je de blik meestal op de samenwerkingsprocessen binnen een team. Een belangrijk deel van de militaire training en vorming is gericht op deze samenwerking. In onverwachte situaties ontstaan er ook samenwerkingsprocessen tussen teams en teamleden die elkaar minder goed of helemaal niet kennen, en niet gewend zijn met elkaar samen te werken. Deze teams zijn echter wel onderling afhankelijk van elkaar. De samenwerking tussen deze teams is voor een deel vastgelegd in afspraken die vooraf gemaakt worden. Omdat crisisomstandigheden per definitie een zekere mate van ambiguïteit en onzekerheid hebben, kunnen de noodprocedures echter nooit een pasklare oplossing zijn voor noodsituaties. Om goed te kunnen optreden in deze situaties moeten teams flexibel op elkaar inspelen, elkaar bijspringen wanneer het nodig is, en snel kunnen handelen.

Maar wat zijn de voorwaarden om in zulke omstandigheden tot goede samenwerkingsvormen te komen? Waar moeten teams over beschikken om dergelijk gedrag te kunnen vertonen? En op wat voor manier zien we deze vormen van samenwerking terugkomen in de gebeurtenissen van 14 en 15 augustus 2004 in Ar Rumaythah? In dit hoofdstuk willen we de onderlinge afstemmingsprocessen die tussen teams ter plaatse – ad hoc – ontstaan, nader belichten en verklaren vanuit bestaande theorieën over Team Mental Models, Transactive Memory Systems en zelf-synchronisatie.

2.2 Theorie

Team Mental Models

Vanuit de cognitieve psychologie komt het idee dat we in ons hoofd 'plaatjes' hebben van allerlei onderdelen van de werkelijkheid. Deze plaatjes worden mentale modellen genoemd. Ze zijn gebaseerd op eerdere ervaringen en zorgen ervoor dat je niet bij alles steeds hoeft na te denken. Zo kan een brandweerman bijvoorbeeld een mentaal model hebben van hoe een brand zich ontwikkelt en hoe hij die moet bestrijden. Mentale modellen maken het ons mogelijk om gebeurtenissen te beschrijven en te verklaren, maar ze helpen ons ook om voorspellingen te doen over de toekomstige toestand van iets, en verwachtingen te hebben over hoe iets zich zal gaan ontwikkelen.

Mentale modellen bevinden zich in de hoofden van individuen. Als deze individuen gezamenlijk, als team, een taak te verrichten hebben, kunnen we ook spreken van een Team Mental Model: de mentale representatie van de kennis die van belang is voor de taak, die door de leden van het team gedeeld wordt (bijv. Klimoski & Mohammed, 1994). Dit 'gedeelde begrip' in een team, kan ervoor zorgen dat het ene teamlid van tevoren al kan zien aankomen dat een ander teamlid iets nodig heeft en ook kan anticiperen op acties die een ander teamlid zal gaan ondernemen (Cannon-Bowers, Salas, & Converse, 1993). Op deze manier kunnen de handelingen in het team gecoördineerd verlopen, zonder dat er expliciete aansturing of coördinatie nodig is. Dit wordt wel impliciete coördinatie genoemd. In dynamische en veeleisende omstandigheden kan dit een voordeel opleveren, omdat er geen tijd en energie in de onderlinge afstemming hoeft te worden gestoken.

Team Mental Models kunnen betrekking hebben op verschillende domeinen (Cannon-Bowers e.a., 1993; Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000). Zo zijn er modellen op het gebied van:

- de apparatuur die het team gebruikt (bijvoorbeeld de voertuigen, communicatiemiddelen en wapens);
- de taak die het team heeft (bijvoorbeeld de opdracht, commander's intent en mogelijke problemen);
- de leden waar het team uit bestaat (bijvoorbeeld over hun capaciteiten, achtergrond en ervaring);
- de relevante processen (bijvoorbeeld op wat voor manier er met elkaar gecommuniceerd wordt).

Uit onderzoek is gebleken dat teams beter functioneren als de leden van het team een gedeeld mentaal model hebben met betrekking tot deze aspecten. Dit geldt vooral voor

omstandigheden die gekarakteriseerd worden door chaos, hoge tijdsdruk en constant wisselende taakvereisten (Stout, Cannon-Bowers, Salas, & Milanovich, 1999). De verwachting is dat niet alleen teams beter functioneren als ze gedeelde mentale modellen hebben, maar dat dit ook geldt voor grotere verbanden, waarin meerdere teams met elkaar samenwerken. Dergelijke verbanden worden wel aangeduid aan als Multi Team Systems, of Teams of Teams.

Team Mental Models ontwikkelen zich doordat een team gezamenlijk ervaring opdoet. Maar team leiders kunnen ook een cruciale rol spelen in de ontwikkeling van Team Mental Models door het leerproces van een team op de juiste wijze te reguleren. Ook strategisch team overleg voorafgaand aan de taak blijkt bij te dragen aan de ontwikkeling van Team Mental Models (Dalenberg, Vogelaar, Beersma, in druk). Daarnaast zijn er trainingen ontwikkeld die specifiek gericht zijn op het ontwikkelen van gedeelde mentale modellen.

Transactive Memory Systems

Hierboven werd beschreven dat Team Mental Models bestaan uit de kennis die door teamleden gedeeld wordt. Het heeft dus betrekking op overlappende kennis. Nu kun je je voorstellen dat het niet alleen handig is als teamleden overlappende kennis hebben, maar juist ook als ze van elkaar verschillende, unieke kennis hebben. In een team hoeft bijvoorbeeld niet iedereen te weten hoe de communicatiemiddelen bediend moeten worden. Wat wel van belang is, is dat iedereen weet wie die kennis heeft, zodat er van die kennis gebruik gemaakt kan worden. Dit is het idee van het Transactive Memory System (Wegner, Giuliano, & Hertel, 1985). Op teamniveau is een Transactive Memory System een gezamenlijk systeem voor het distribueren, opslaan en ophalen van informatie. Het bestaat uit de onderscheiden individuele geheugens gecombineerd met een gedeeld begrip van wie wat weet. Als ieder teamlid globaal weet wat andere teamleden in detail weten, dan kan het hele team de gedetailleerde kennis die verdeeld is over de teamleden benutten.

Er zitten cognitieve en gedragsmatige kanten aan Transactive Memory Systems. De cognitieve manifestaties van een Transactive Memory System bestaan uit specialisatie, geloofwaardigheid en coördinatie (zie bijvoorbeeld Lewis, 2003). Specialisatie heeft betrekking op de mate waarin de kennis binnen het team gedifferentieerd is, ofwel in hoeverre de ene persoon andere kennis heeft dan de andere. Geloofwaardigheid heeft te maken met de mate waarin teamleden op elkaars kennis en expertise durven te vertrouwen. Coördinatie ten slotte, hangt af van in hoeverre teamleden daadwerkelijk van elkaar weten wie wat weet, en ook hoe die kennis op elkaar aansluit. Als die kennis

accuraat is, kan er snel en gemakkelijk gecombineerd worden, zodat er efficiënt kan worden samengewerkt.

De gedragsmatige kanten van Transactive Memory Systems zijn: updaten, toewijzen en ophalen (Ellis, 2006). Met updaten wordt bedoeld dat teamleden op de hoogte proberen te komen of te blijven van wie wat weet, door elkaar naar ieders expertise te vragen en daarover te vertellen. Toewijzen heeft betrekking op het verdelen van informatie in overeenstemming met de expertises van de teamleden, zodat niet iedereen alles hoeft te onthouden. Ophalen ten slotte, heeft betrekking op het vragen om specifieke informatie van de persoon met de juiste expertise.

Ook voor Transactive Memory Systems geldt dat het een positief effect heeft op de prestaties van teams (zie bijvoorbeeld Cannon-Bowers & Salas, 2001). Als kennis en expertise verdeeld beschikbaar is binnen het team kan ieder zijn eigen ding doen, maar tegelijkertijd beschikking hebben over de expertises van de andere leden. In zo'n systeem kan er dus meer kennis beschikbaar zijn dan wanneer iedereen alles zou moeten weten. De voorwaarde is natuurlijk wel dat de teamleden goed op de hoogte zijn van wie welke kennis en expertise bezit, zodat ze er gebruik van kunnen maken. Er heeft echter nog niet veel onderzoek plaatsgevonden naar manieren om Transactive Memory Systems te bevorderen (Kozlowksi & Ilgen, 2006). Het lijkt er in ieder geval op dat face-to-face interactie een belangrijke rol speelt in het ontstaan van deze systemen.

Zelf-synchronisatie

Terwijl de twee bovenstaande concepten voortkomen uit onderzoek naar afstemming van activiteiten binnen teams, is er een derde concept dat zich specifiek richt op de afstemming van activiteiten tussen teams. Dit is het concept zelf-synchronisatie (Cebrowski & Gartska, 1998). Zelf-synchronisatie is het vermogen van verschillende eenheden om hun activiteiten en beslissingen op elkaar af te stemmen in overeenstemming met het overkoepelende doel. Het gaat hierbij dus expliciet niet om aansturing van bovenaf, die ervoor zorgt dat de activiteiten gecoördineerd verlopen, maar om een bottom-up proces. Om dit proces tot stand te laten komen is een aantal factoren van belang.

Een allereerste voorwaarde voor teams om onderling op elkaar af te stemmen is dat ze van elkaar moeten weten waar ze mee bezig zijn. Daarvoor moeten ze beschikking hebben over accurate informatie en communicatie technologie (Fewell & Hazen, 2003). Als de eenheden daar geen beschikking over hebben kan niet van hen verwacht worden dat ze uit zichzelf weten waar andere eenheden zijn, wat die eenheden doen, en hoe de activiteiten met die eenheden afgestemd kunnen worden.

Daarnaast spelen er ook meer menselijke factoren een rol. Een eerste belangrijke factor is vertrouwen. Leiders moeten vertrouwen hebben in hun teams, zodat ze hen de vrijheid geven om hun activiteiten op elkaar af te stemmen en onderling met elkaar te coördineren. Die teams moeten bovendien vertrouwen hebben in de informatie die ze van andere teams krijgen en de capaciteiten van die teams (zie bijv. Alberts & Hayes, 2003). Een tweede factor is leiderschap. Willen teams onderling effectief met elkaar kunnen afstemmen, zonder tussenkomst van hogere niveaus, en met inachtneming van het overkoepelend doel, dan is het noodzakelijk dat leiders het vermogen hebben om autoriteit te delegeren, duidelijk de commander's intent te communiceren en risico's te tolereren (Still, 2003, zie ook Hoofdstuk 6). De laatste factor die van belang is, is dat de spelers gedeelde mentale modellen hebben, zoals we hierboven voor teams ook al beschreven.

Als aan deze voorwaarden voldaan wordt, dan zijn de omstandigheden aanwezig waarin zelf-synchronisatie kan plaatsvinden. Zelf-synchronisatie brengt voordelen voor een organisatie, omdat de processen leiden tot een hogere handelingssnelheid en een verbeterd aanpassingsvermogen. Het hogere tempo wordt veroorzaakt doordat eenheden niet voor iedere actie terugkoppelen naar de hogere niveaus, maar direct kunnen handelen in lijn met het overkoepelende doel. Het verbeterde aanpassingsvermogen bestaat hierin dat de handelingen van de eenheden niet slechts voortkomen uit vooraf opgestelde plannen, maar juist gericht zijn op de situatie die men ter plekke aantreft, waardoor er effectief ingesprongen kan worden op onverwachte gebeurtenissen.

7.3 Toepassing

Bovenstaande theorieën over samenwerking binnen en tussen teams laten zien dat een paar zaken cruciaal zijn om in hectische omstandigheden op een goede manier met elkaar samen te werken. Heel basaal komt het neer op het hebben van een gedeeld begrip van de taak en de omstandigheden en kennis van en vertrouwen in elkaars informatie en expertise. In deze paragraaf willen we drie gebeurtenissen uit de casus lichten die iets laten zien van de manier waarop in crisisomstandigheden spontane vormen van samenwerking en afstemming tussen verschillende teams tot stand kunnen komen. De gebeurtenissen zijn in chronologische volgorde: de beslissingen van Patrouille 1A om hun patrouille af te breken en MP-9 te gaan zoeken, de beslissing van het Bataljon om een QRF uit te sturen en de acties van de Forward Air Controller (FAC-er) om een van de Apaches voor andere doeleinden in te gaan zetten.

Patrouille 1A

Op het moment dat de beschoten eenheid van de KMAR, MP-9, tot stilstand is gekomen op Route Jackson, proberen ze via de radio verbinding te leggen. Dit lijkt niet te lukken, waarna ze met de satelliettelefoon contact opnemen met de commandopost van het bataljon. Toch zijn er op dat moment twee eenheden die het bericht over de radio gedeeltelijk hebben opgevangen: Patrouille 1A van de Bravo-compagnie en een eenheid van het bataljon die op het punt staat een patrouille rondom Camp Smitty te beginnen.

Patrouille 1A bestaat uit acht militairen in twee Mercedessen Benz die zich op Route Jackson ten noorden van Ar Rumaythah bevinden. Nadat zij het bericht van MP-9 over de radio hebben opgevangen, besluiten ze onmiddellijk om te draaien en terug te rijden over Route Jackson om MP-9 te hulp te kunnen komen. Daarnaast nemen ze zelf contact op met de commandopost van de Bravo-compagnie.

De compagniescommandant (CC):

> *"Dat is een zelfstandige actie geweest van de patrouillecommandant aldaar. Die zat op de weg richting noord, naar de vakgrens toe, die heeft meegeluisterd met het radioverkeer, en die meldt op een gegeven moment op het compagniescommunicatienet van: "Luister, ik sta daar. Ik heb mij al gedraaid, ik kan binnen vijf minuten bij hem zijn. Wat wil je". Ok, breek af patrouille, nu er naar toe!"*

Patrouille 1A krijgt om ongeveer 23.54 uur dus toestemming om naar het zuiden te rijden en MP-9 te zoeken. Ze komen daar als eerste aan, om ongeveer 00.05 uur. Ze versterken de beveiliging rondom de locatie en dragen zorg voor de eerste hulp aan de gewonden. Richting de Bravo-compagnie wordt er melding gemaakt van slachtoffer en gewonden en worden de coördinaten van de locatie doorgegeven. Ook wordt er een aanvraag gedaan voor een medische evacuatie per helikopter (medevac). Elf minuten later komt de eerste QRF ter plekke.

Dit is een duidelijk voorbeeld van zelf-synchronisatie. Patrouille 1A heeft de opdracht om een patrouille uit te voeren. Doordat zich onverwachte ontwikkelingen voltrekken komen ze tot de conclusie dat het belangrijker is om een andere eenheid te gaan ondersteunen. Hieruit blijkt dat ze oog hebben voor het overkoepelende doel en zich niet laten weerhouden door de concrete opdracht die ze op dat moment uit hebben te voeren. Ze wachten niet af tot ze daar van hogerhand opdracht voor krijgen, maar nemen zelf het initiatief. Ze breken hun patrouille af en gaan op weg om de andere eenheid te ondersteunen. Ze nemen nog wel contact op met de opsroom om toestemming te vragen voor hun plannen. Het resultaat van hun actie is dat er 11 minuten eerder dan er anders zou zijn geweest, (1) hulp is voor de gewonden, (2) een duidelijke rapportage over de situatie

naar de Bravo-compagnie gaat, (3) de procedure voor een medische evacuatie per helikopter in gang wordt gezet. Hun actie heeft dus een betere aanpassing aan de situatie tot gevolg en een verhoging van de handelingssnelheid.

Bataljons-QRF
Omdat de gebeurtenissen plaatsvinden in het gebied van de Bravo-compagnie, zijn zij initieel ook de probleemhouder en verantwoordelijk voor de afhandeling. Pas op het moment dat de problemen gebiedsoverschrijdend worden, of te groot voor de Bravo-compagnie om het zelfstandig op te lossen, dan springt het bataljon in om het commando over te nemen. De inschatting van het Bataljon in deze situatie is dat het behoorlijk zwaar is voor de Bravo-compagnie, maar dat ze het nog wel aan kunnen:

De S3 van het bataljon:

> *"Uit het contact met de second maken we op van: het is moeilijk, de situatie is ontzettend zwaar, en vrij complex voor die club, maar ze houden wel stand en ze hebben nog wel een heldere kijk op de zaak..."*

Het bataljon besluit dus om de leiding bij de compagnie te laten. Ondanks die inschatting hebben ze vrij snel na de eerste meldingen, om 00.10 uur vanuit As Samawah een QRF met twee MB's naar de locatie van MP-9 gestuurd, om vanuit zuidelijke richting steun te verlenen. In zekere zin kun je hier ook spreken van zelf-synchronisatie, omdat de actie niet voortvloeit uit een opdracht van degene die de leiding heeft over de operatie, maar er geanticipeerd wordt op een mogelijke steunaanvraag. De ontplooiing wordt spontaan geïnitieerd vanuit het idee dat de eenheden van de compagnie wel wat ondersteuning kunnen gebruiken.

Deze actie van het bataljon wordt op dat moment niet gewaardeerd door de CC. Hij maakt de inschatting dat het niet verstandig is voor een eenheid die het gebied niet kent om daar tijdens zulke omstandigheden in feite 'blind' naar binnen te rijden:

De CC:

> *"Ik kan op dat moment geen eenheid van buitenaf gebruiken joh. En zolang ik het zelf nog kan, zolang ik nog een kok heb, die nog ergens in kan stijgen, moet ik jou hier niet hebben. Eén, voordat ik jou op de boel gepraat heb, van wat er in vredesnaam aan de hand is, die tijd heb ik helemaal niet. En twee, voordat ik jou dan uiteindelijk op de locatie heb, want je kent de hele weg daar niet, want het is mijn gebied. Dat haal je qua tijdsframe helemaal niet."*

"Ik weet nog dat ik geroepen heb: stoppen deze show. Als ik wat nodig heb, dan roep ik het wel. En die hebben ook spontaan aan de handrem getrokken en die zijn ergens in de volgende honderd meter gestopt."

Hier wordt duidelijk dat wat betreft de CC de voorwaarden voor zelf-synchronisatie niet vervuld zijn: voor zijn idee hebben eenheden van het bataljon te weinig kennis van de omstandigheden in zijn gebied en is er dus geen gedeeld begrip, geen Team Mental Model van de taakomgeving. Als zij op deze manier 'blind' zijn gebied in komen, zet hij bij wijze van spreken nog liever een kok uit zijn eigen compagnie in. De belangrijke rol van de leider in het ontstaan van zelf-synchronisatie blijkt hier ook uit. Als de leider de kennis van zaken bij de andere eenheden niet vertrouwt en niet bereid is bepaalde risico's te tolereren, dan kan er geen zelf-synchronisatie tot stand komen.
Ondanks deze ongunstige omstandigheden voor de totstandkoming van zelf-synchronisatie blijkt uit het verslag van de on-scene commander op de locatie van MP-9 dat de QRF van het bataljon hen toch heeft bereikt. Om 00.45 uur, 5 minuten na het arriveren van de tweede QRF van de compagnie, komt de QRF van het bataljon aan op de locatie van MP-9.

De on-scene commander:

"De commandant van de bataljons-QRF is op een gegeven moment bij mij gekomen ... Nou die commandant heeft van mij de opdracht gekregen om hier een blocking position in te nemen om die heli's op te vangen. Nou dat heeft 'ie ook netjes gedaan."

De on-scene commander gaat hier uit van een gedeeld mentaal model van de situatie, heeft voldoende kennis van hun expertise en vertrouwen in hun kunnen om hen in te zetten bij de beveiliging van de landingsplaats. Zo levert de door het bataljon geïnitieerde actie uiteindelijk toch nog wat op. De eenheid van het bataljon had kennelijk een voldoende gedeeld mentaal model van de situatie, waardoor ze zonder problemen de locatie weten te bereiken. En de on-scene commander kan de versterking ter plekke goed gebruiken.

Forward Air Controller (FAC-er)

Een laatste voorbeeld van spontane afstemming tussen verschillende partijen betreft de inzet van een van de Apaches om in de stad te zoeken naar de vier militairen die vermist worden. De Black Hawk die voor de evacuatie van de gewonden vanuit Tallil naar de locatie van MP-9 komt, wordt begeleid door twee Apaches. De FAC-er heeft de taak om het contact met de gevechtshelikopters te leggen. Hij realiseert zich dat de Apaches misschien ook wel op een andere manier kunnen worden ingezet, inspelend op de situatie.

De FAC-er:

"Waar het voor mij belangrijk werd, was dat ik me ervan bewust werd, dat we een voertuig kwijt waren, want daar kan je die heli's natuurlijk super voor gaan gebruiken. Want buiten dat ze een wapenplatform zijn, hebben ze ook een mega-optiek.
Ik zat er al wel over na te denken dat ik eigenlijk minimaal een van de heli's wilde hebben, om onszelf te begeleiden en in de stad te kijken waar die club gebleven was. Dus daar moet je dan over na gaan denken, over hoe ga ik dat regelen, kan dat? Want in principe moeten zij gewoon die Medevac beveiligen..."

In onderling overleg lukt het vervolgens om een van de Apaches in te zetten om boven de stad te gaan vliegen. Het effect van deze Apache is groot: de tegenstand die de derde QRF van de compagnie bij de sluis ondervindt, wordt onmiddellijk gestaakt, waardoor de QRF door kan rijden om te zoeken naar de vermiste militairen. De Apache ontdekt de vermiste MB, die in brand is geschoten met RPG's niet veel later. De FAC-er zorgt ervoor dat de Apache de Patria's van de derde QRF ook gaat zien, en kan via de waarneming van de Apache, de Patria's de richting wijzen naar het brandende voertuig en de vermiste militairen.

Ondanks dat het de taak is van de FAC-er om de communicatie met de Apaches te onderhouden, is de hier gekozen invulling van hun samenwerking, waarbij een van de Apaches gaat fungeren als de ogen voor de compagnie, spontaan en niet van bovenaf opgelegd of door procedures bepaald. De samenwerking gaat juist in tegen de oorspronkelijke opdracht van de Apache, maar past wel in het overkoepelende doel. Deze vorm van samenwerking is toegespitst op de specifieke situatie en komt voort uit kennis over elkaars mogelijkheden (Transactive Memory). De situatie vereist bepaalde zaken (zicht in de stad, afschrikking van de tegenstand) en door flexibel om te gaan met de opdracht en elkaars middelen, weten de spelers zich in deze situatie snel aan te passen en resultaat te behalen: de tegenstanders vluchten en de vermiste personen worden snel gevonden.

7.4 Conclusie

Crisissituaties kenmerken zich door dynamiek en complexiteit en vragen vaak om snelle reacties en een groot aanpassingsvermogen. Het is onmogelijk om op alle ontwikkelingen in dergelijke omstandigheden voorbereid te zijn. In omstandigheden waarbij meerdere teams zijn betrokken kan er operationeel voordeel worden gehaald uit spontane samenwerking. Teams in het veld kunnen onderling acties met elkaar afstemmen en daarbij gebruik maken van elkaars aanwezigheid, middelen en expertise.

De behandelde voorbeelden laten allemaal iets zien van deze spontane afstemming tussen leden van verschillende teams, buiten bestaande afspraken om. Er wordt flexibel omgegaan met de structuren en men past zich aan de eisen van de omstandigheden aan. Er worden initiatieven genomen die op de specifieke situatie zijn gericht, waaruit een flexibele inzet van beschikbare bronnen voortvloeit. Uiteindelijk wordt hiermee operationeel voordeel behaald in termen van tijdswinst en beschikking over extra middelen.

We hebben kort drie theorieën behandeld van waaruit deze materie kan worden belicht. Uit deze theorieën en de voorbeelden blijkt dat er aan bepaalde voorwaarden moet worden voldaan om te komen tot dit soort vormen van effectieve spontane afstemming. De teams moeten een gedeeld begrip (mentaal model) van de situatie hebben, waardoor ze hun eigen opdrachten en doelen kunnen plaatsen in een overkoepelend doel, op basis waarvan onderlinge afstemming kan plaatsvinden. Denk bijvoorbeeld aan patrouille 1A die zijn opdracht afbreekt om MP-9 te gaan ondersteunen, of de Apache-piloot die zijn oorspronkelijke taak loslaat om op een andere manier aan het hogere doel te kunnen gaan bijdragen.
Een tweede voorwaarde is dat de betrokken spelers een goed functionerend Transactive Memory System moeten hebben. Waar de gedeelde mentale modellen betrekking hebben op kennis die bij iedereen aanwezig is, is er ook sprake van verdeeld beschikbare informatie, middelen en expertise. Als de teams gebruik maken van elkaar, is er hierdoor meer mogelijk dan wanneer ze er alleen voor zouden staan. De voorwaarde hiervoor is echter wel dat de spelers van elkaar moeten weten wie wat kan en wie wat weet. De FAC-er geeft in zijn handelen tijdens de situatie een duidelijk beeld van de voordelen die een goed functionerend Transactive Memory System kan opleveren. Hij is zich bewust van de mogelijkheden van de Apache en weet die zo aan te wenden dat de situatie sneller opgelost wordt. Naast gedeeld begrip, moet er dus ook begrip zijn van de dingen die niet gedeeld worden.
Ten slotte is het van belang dat de teams ook de mogelijkheden krijgen om hun acties op elkaar af te stemmen. Hogere niveaus moeten bereid zijn om autoriteit te delegeren naar lagere niveaus en de daarmee gepaard gaande risico's accepteren. Ze moeten vertrouwen hebben in de kennis en kunde van de lagere eenheden. Dat dit niet automatisch het geval is blijkt uit de reactie van de CC op het bericht van het bataljon dat ze een QRF hebben ontplooid ter ondersteuning. Overigens beschrijft dezelfde CC dat hij naderhand met het bataljon deze actie heeft geëvalueerd, waarbij ze tot de conclusie kwamen dat het pro-actief in stelling brengen van een QRF in principe een prima actie is, als je maar voorzichtig bent met het ontplooien, omdat zo'n QRF wel moet weten waar ze in verzeild raken. En dat sluit volledig aan bij de hierboven beschreven

voorwaarde dat er wel sprake moet zijn van een gedeeld mentaal model van de situatie, willen teams effectief met elkaar kunnen synchroniseren.

Zelf-synchronisatie van eenheden tijdens crisisomstandigheden is, ondanks de suggestie die van de term uitgaat, geen proces dat automatisch vlekkeloos verloopt. Er zijn genoeg voorbeelden te vinden van foutieve afstemming tussen eenheden van dezelfde organisatie met ernstige incidenten tot gevolg. Maar bestudering van de huidige case laat zien dat zelf-synchronisatie wel degelijk operationeel voordeel kan opleveren als er aan de voorwaarden van gedeeld begrip van taak en omstandigheden, en kennis van en vertrouwen in elkaars informatie en expertise wordt voldaan.

Bronnen

- Alberts, D. S., & Hayes, R. E. (2003). P*ower to the Edge. Command and Control in the Information Age. Washington*, DC: CCRP Publication series.
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. J*ournal of Organizational Behavior*, 22, 195-202.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. A. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In J. Castellan (Ed.), *Current Issues in Individual and Group Decision Making* (pp. 221-246). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cebrowski, A. K., & Gartska, J. J. (1998). Network Centric Warfare: *Its Origin and Future*. Via http://www.usni.org/Proceedings/Articles98/PROcebrowski.htm, 16 februari 2006.
- Dalenberg, S., Vogelaar, A. L. W., & Beersma, B. (in druk). The effect of a team strategy discussion on military team performance. *Military Psychology*.
- Ellis, A. P. J. (2006). System breakdown: The role of mental models and transactive memory in the relationship between acute stress and team performance. *Academy of Management Journal*, 49, 576-589.
- Fewell, M. P., & Hazen, M. G. (2003). *Cognitive Issues in Modelling Network-Centric Command and Control. Research report defence science and technology organization*, DTSO-RR-0293.
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management*, 20, 403-437.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124.
- Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 88, 587-604.

- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 273-283.
- Still, B. C. (2003). *The Role of Leadership in Self-Synchronized Operations- Implications for the U.S.Military*. Research report, Naval War College, RI, Newport.
- Stout, R. J., Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Milanovich, D. M. (1999). Planning, shared mental models, and coordinated performance: An empirical link established. *Human Factors*, 41, 61-71.
- Wegner, D. M., Giuliano, T., & Hertel, P. (1985). Cognitive interdependence in close relationships. In W. J. Ickes (Ed.), *Compatible and Incompatible Relationships* (pp. 253-276). New York: Springer-Verlag.

Hoofdstuk 8: Dreiging, stress en coping

Wim Kamphuis en Roos Delahaij

8.1 Aanleiding

In de nacht van 14 op 15 augustus 2004 staan er levens op het spel. Eén van de Marechaussees is al bij aanvang dodelijk getroffen. Militairen in de Quick Reaction Forces (QRF) worden vervolgens geconfronteerd met grootschalige beschietingen, waarbij zes van hen gewond raken. Dit soort omstandigheden heeft invloed op de militairen die er middenin zitten, en op degenen die verantwoordelijkheid voor hen dragen. De dreiging dat je gewond zult raken of je leven zult verliezen, maar ook de dreiging dat onder jouw verantwoordelijkheid militairen omkomen, maakt alles anders dan normaal. Naast de tegenstander die je naar het leven staat heb je dus ook te maken met de reacties van je eigen lichaam en geest op de omstandigheden. Reacties op dergelijke bedreigende omstandigheden kunnen bestaan uit hartkloppingen, angstzweet en verstijven, maar ook tunnelvisie en volledig op jezelf gericht zijn. Uit de interviews met de betrokken militairen komt dit op vele manieren aan de orde. Hieronder volgen enkele citaten die dat illustreren:

Leden van gestrande groep van QRF2:

"Normaal als je traint vergeet je niks, zeg maar, het gaat allemaal heel vloeiend, maar op zo'n moment klap je eigenlijk helemaal dicht. En eigenlijk 1 plus 1 optellen lukt al bijna niet, omdat je gewoon niet meer kan nadenken."

"Ik had ook een jongen waar tegen ik continu moest zeggen van 'ok, ga nu liggen en dit en dit doen'. Als ik gewoon iets tegen hem zei dan keek hij mij gewoon aan en dan snapte hij er gewoon niks van. Dan moest ik hem echt vastpakken en zeggen 'nu gaan liggen en gewoon blijven kijken'. Die was helemaal de draad kwijt."

"Toen dacht ik ook echt van: nu weet ik hoe dat voelt om bang te zijn om dood te gaan. Ik weet niet, het leek echt: een stap en dan was je dood. Zoals ik me toen gevoeld heb zo zal ik me denk ik nooit meer voelen, het voelt zo echt. (...) Je leven flitst gewoon even helemaal aan je voorbij. Heel gek. Op een gegeven moment had ik ook het gevoel dat mijn lichaam gewoon 200 kilo was. ... Ja, zo'n stukje angst neemt bijna je hele controle over."

De FAC-er:

"Ik was blij verrast om te zien hoe drillmatig ik gehandeld heb. Mooi om te zien, ook bijvoorbeeld om bij te laden terwijl je een vuurpauze hebt."

"Daar heb ik me echt over verbaasd, dat ik helemaal niet nagedacht heb over dat ik me angstig voelde ofzo. Ik heb echt alleen maar gehandeld en gedaan. Ik voelde echt pas dat ik eh...pffffff, alles van me af gleed toen ik drie vier uur later op die base stond. Daar heb ik me eigenlijk ook wel eens over verbaasd, hoe veel adrenaline er eigenlijk inzat en hoe scherp ik was."

Uit bovenstaande citaten blijkt een verscheidenheid aan reacties, variërend van niet meer helder kunnen nadenken, tot volledig verstijven en van puur drillmatig handelen tot proberen de situatie volledig onder eigen controle te houden. Soms zijn reacties die optreden in bedreigende situaties uiterst adaptief, in andere gevallen vormen zij juist een gevaar voor effectief optreden. In het volgende deel behandelen we twee theorieën die te maken hebben met dreiging en stressreacties. Vervolgens passen we die toe op het optreden van de betrokkenen bij het incident in Ar Rumaythah om ten slotte te eindigen met enkele conclusies en aanbevelingen.

8.2 Theorie

Appraisal theorie

Stress wordt ervaren als de eisen van de omgeving de capaciteiten van een individu om daar mee om te gaan overstijgen (Gaillard, 2008). Of mensen stress ervaren is dus zowel afhankelijk van de situatie (eisen van de omgeving) als van de kenmerken van de persoon (capaciteiten). Een van de belangrijkste uitgangspunten in de psychologie over stress is dat mensen kunnen verschillen in de mate van stress die ze ervaren omdat ze situaties verschillend interpreteren. Lazarus en Folkman (1984) noemen deze interpretatie het appraisal proces. Volgens deze onderzoekers stellen mensen zichzelf (onbewust) twee vragen als ze in een potentieel dreigende situatie terecht komen. De eerste vraag is 'Hoe bedreigend is de situatie?' en de tweede vraag is 'Wat kan ik er aan doen?'. Afhankelijk van de beantwoording van deze twee vragen ervaart iemand de situatie als stressvol of niet. Over het algemeen wordt een situatie als stressvol ervaren als iemand het idee heeft dat hij of zij weinig kan doen om de bedreigende situatie te beïnvloeden (oncontroleerbare dreiging). Als iemand denkt dat de situatie wel gecontroleerd kan worden, zal minder stress worden ervaren. Als mensen een situatie als stressvol ervaren, kan dit verschillende stressreacties oproepen (emotioneel, lichamelijk en cognitief). Emotionele stressreacties zijn angst en boosheid. Lichamelijke stressreacties zijn een hoge bloeddruk en hartslag, trillen, zweten en vermoeidheid. Cognitieve stressreacties bestaan uit niet kunnen nadenken, gedachten niet kunnen afmaken, niet realistische gedachten hebben of tunnelvisie (dit zal uitgebreider besproken worden in paragraaf 'threat rigidity thesis'). Deze reacties kunnen een negatief effect hebben op de manier waarop mensen met de situatie omgaan (coping). Taakuitvoering en besluitvorming

kunnen verminderen door stressreacties, omdat ze mensen afleiden van wat ze moeten doen (Gaillard, 2008).
Als mensen tijdens een potentieel dreigende situatie het idee hebben dat ze de situatie aankunnen, ervaren ze ook emotionele en lichamelijke reacties. Deze reacties worden echter niet stressreacties genoemd omdat ze geen negatieve uitwerking hebben op de prestatie, maar juist een positieve. Het lichaam bereidt zich dan op een 'adaptieve' wijze voor op de potentiële dreiging: het bloed stroomt naar de spieren om te kunnen vechten of vluchten en mensen ervaren een verhoogde alertheid. Deze reacties zijn adaptief omdat ze bijdragen aan een verbeterde concentratie en taakuitvoering.
Lazarus en Folkman (1984) benadrukken dat het appraisal proces continu en dynamisch is. Tijdens een potentieel dreigende situatie wordt de situatie steeds opnieuw geïnterpreteerd, dus de twee vragen worden steeds opnieuw gesteld. Als de situatie verandert (door eigen toedoen of externe factoren), verandert de uitkomst van het appraisal proces, waardoor iemand opeens stressreacties kan ervaren of de stressreacties juist afnemen.
Dus volgens de appraisal theorie bepaalt iemands interpretatie van de situatie of iemand daadwerkelijk stressreacties vertoont tijdens een potentieel dreigende situatie. Hieruit komt ook voort dat twee mensen dezelfde situatie anders kunnen ervaren. Bijvoorbeeld, sommige mensen ervaren rotsklimmen als zeer stressvol terwijl anderen het juist leuk vinden. Iemand die rotsklimmen erg stressvol vindt heeft waarschijnlijk hoogtevrees (relevant voor eerste vraag van appraisal proces) of heeft nog nooit geklommen (relevant voor tweede vraag van appraisal proces). Dus het appraisal proces wordt zowel door de situatie beïnvloed als door verschillen in persoonlijkheid en ervaring.

Threat-rigidity thesis
De appraisal theorie beschrijft op wat voor manier een stressreactie bij een individu tot stand komt. Een theorie die de gevolgen van deze reactie voor prestaties op individueel, groeps- en organisatieniveau beschrijft, is de threat-rigidity thesis (Staw, Sandelands, & Dutton, 1981). Deze theorie gaat ervan uit dat op al deze niveaus eenzelfde reactie optreedt als gevolg van een dreiging (of in termen van de appraisal theorie: als gevolg van een stressvolle appraisal). Deze reactie bestaat uit twee vormen van rigiditeit:

- Een beperking van de informatieverwerking
- Een versterking van de controle

Beperking van informatieverwerking
Beperking van informatieverwerking kan zich op allerlei manieren uiten. Zo kan een dreiging ertoe leiden dat men zich richt op dominante informatie of opinies (veelal informatie die aan de dreiging gerelateerd is), terwijl de aandacht voor minder opval-

lende informatie of afwijkende meningen verslapt. Verder worden voor het nemen van beslissingen veel minder alternatieven overwogen dan onder normale omstandigheden en laat men zich leiden door verwachtingen die men van tevoren al had. Gezamenlijk worden deze symptomen vaak beschreven met het begrip 'tunnelvisie'.
Daarnaast kan een dreiging er ook voor zorgen dat je minder gericht bent op 'sociale informatie'. Dus waar je onder normale omstandigheden in een team een bepaald 'wijgevoel' kunt hebben en op het team gericht bent, kan dreiging ervoor zorgen dat je in plaats daarvan op jezelf gericht raakt. Het gevolg hiervan is dat je niet meer meedenkt met je teamleden, elkaar onderling niet meer helpt en geen goed beeld meer hebt van wie waar zit, of wie welke informatie of middelen heeft. In feite opereer je niet meer als een team, maar als een verzameling individuen. Het 'teamperspectief' ontbreekt (Driskell, Salas & Johnston, 1999; Ellis, 2006).

Versterking van controle
Onder dreiging kan er ook een versterking van controle optreden. Dit kan zich uiten in dat beslissingen niet meer op lagere niveaus genomen worden maar alleen nog maar centraal, op de hogere niveaus. Leiders trekken de touwtjes aan. Ze overleggen minder met teamleden bij het nemen van beslissingen en dulden geen tegenspraak. Ze proberen uit alle macht controle over de situatie te houden en laten geen inspraak van anderen toe. Dit fenomeen staat ook wel bekend onder de term 'centralisatie van macht'.
Gezamenlijk zorgen deze beide vormen van rigiditeit ervoor dat een persoon, groep of organisatie zijn best aangeleerde of dominante respons vertoont. De threat-rigidity thesis veronderstelt dat deze respons zowel nuttig als funest kan zijn. Dit hangt af van de omgeving waarin de respons is geproduceerd. In een onveranderde, eenduidige en voorspelbare omgeving kan een dominante respons nuttig en adaptief zijn. Dit is immers ook de omgeving waarin de respons is ontstaan. Denk bijvoorbeeld aan de dominante (automatische) respons om flink op de rem te trappen als er ineens iets of iemand voor je auto schiet. Over het algemeen is dit de juiste reactie, waarmee ongelukken worden voorkomen. Maar stel nu dat de weg glad is door ijzel. Dezelfde dominante respons kan nu desastreuze gevolgen hebben, doordat je auto in de slip raakt en niet meer onder controle is. In een veranderde, ambigue en onvoorspelbare omgeving kan een dominante respons dus juist negatieve gevolgen hebben. In een dergelijke omgeving is flexibiliteit in plaats van rigiditeit noodzakelijk om de juiste gedragingen te vertonen.

8.3 Toepassing

Appraisal theorie
De verschillende dreigende gebeurtenissen die worden beschreven door de betrokkenen kunnen geanalyseerd worden in het kader van de appraisal theorie van Lazarus

en Folkman (1984). Hiermee kunnen we ons inzicht vergroten over welke factoren een rol spelen in het presteren van militairen onder acute en extreme dreigende omstandigheden. Eerst zal het appraisal proces geïllustreerd worden aan de hand van enkele dreigende situaties beschreven door betrokkenen. Vervolgens zal ingegaan worden op de rol van training en ervaring in het appraisal proces en het presteren onder stress.

In de beschrijvingen van de betrokkenen komt verschillende keren het effect van stressreacties of adaptieve reacties op het handelen aan de orde. Aan de hand van het appraisal proces zullen we deze reacties analyseren. Een van de militairen van de QRF2 beschrijft verschillende stressreacties net nadat hij gestrand is en zich in een vuurgevecht bevindt. Stressreacties zoals niet kunnen nadenken ("1 plus 1 optellen lukt al niet"), zware fysiek vermoeidheid ("...het gevoel dat mijn lichaam gewoon 200 kilo was.") en angst ("Ja, zo'n stukje angst neemt bijna je hele controle over") belemmeren zijn functioneren. Anderen beschrijven hun reacties als efficiënt(er) en adaptief. Zo beschrijft de FAC-er, die achter in een rijdend voertuig zat terwijl de QRF2 werd beschoten, adaptieve reacties ("...hoe veel adrenaline er eigenlijk inzat en hoe scherp ik was") en de afwezigheid van stressreacties ("helemaal niet nagedacht heb over dat ik me angstig voelde"). Hij beschrijft dan ook een effectieve reactie op de dreigende situatie ("ik was blij verrast om te zien hoe drillmatig ik gehandeld heb"). Uit deze twee voorbeelden kunnen we afleiden hoe tijdens een dreigende situatie het appraisal proces zich voltrekt. In de eerste situatie ervaart deze militair duidelijk dat de eisen van de situatie zijn eigen capaciteiten overstijgen: hij is immers bang om dood te gaan en heeft het gevoel hier weinig controle over te hebben. De stressreacties die hij ervaart zijn zo heftig dat hij bijna niet meer kan functioneren. De situatie is zo bedreigend (onder vuur liggen met minimale dekking) dat de training die hij heeft gehad hem niet voldoende zelfvertrouwen geeft. Merk op dat er waarschijnlijk weinig militairen zullen zijn die in zo een situatie geen stressreactie zullen ervaren: de kans om ongedeerd uit zo'n situatie te komen is immers vrij klein (het voertuig ligt onder vuur en ze kunnen er niet mee verder rijden).
In de tweede situatie ervaart de FAC-er beduidend minder stressreacties: hij geeft zelfs aan effectief gehandeld te hebben. Blijkbaar heeft deze militair op dat moment het gevoel dat hij de situatie kan controleren. Als je naar de situatie kijkt, is dit ook begrijpelijk. De FAC-er zit nog in een rijdend voertuig en hij weet precies wat hij moet doen: drillmatig terug schieten, herladen en zijn collega dekken. De twee situaties verschillen wat betreft mate van bedreiging (vraag 1 van het appraisal proces). De eerste is bedreigender dan de tweede. De capaciteiten om met de situatie om te gaan (vraag 2 van het appraisal proces) verschillen ook. In de tweede situatie is het heel duidelijk hoe er gehandeld moet worden: terugvuren, herladen en dekken, en hierop worden militairen veel getraind. De eerste situatie is minder duidelijk en daar is ook moeilijker voor te trainen. De militairen moeten kiezen tussen bij het voertuig blijven (waar het

gevaarlijk is, maar waar je gevonden kan worden door eigen troepen) of te vluchten (wat ook gevaarlijk is, maar ook onzeker waar je dan terecht komt). De onzekerheid van deze situatie draagt bij aan de ervaring van stressreacties omdat onzekerheid van de situatie mensen minder zelfverzekerd maakt over hun capaciteiten om met de situatie om te gaan (Salas, Driskell & Hughes, 1996).

Dat onzekerheid van een situatie bijdraagt aan het ervaren van stressreacties is ook terug te zien op een ander niveau. De eerste berichten over de beschieting van de Marechaussee aan de opsroom van de Bravo-compagnie zijn onduidelijk en dit veroorzaakt onzekerheid over wat er aan de hand is. De verbinding is slecht en de juiste procedures worden niet gevolgd. Dit leidt in de opsroom tot boosheid, wat ook een stressreactie is die mensen kan afleiden van wat ze moeten doen:

> *"[hij] neemt de telefoon aan, en wordt een beetje pissig aan de telefoon, en na 1 a 2 minuten flikkert hij de telefoon neer. Hij zegt van 'ik krijg iemand aan de telefoon en daar komt een hoop abracadabra,.. maar ik kan er niks van maken.' Want dat was ... een melding van niks."*

Tot slot, illustreert de reactie van een van de militairen uit de gestrande groep op de Patria's van de derde QRF dat stressreacties zo intens kunnen zijn dat de waarneming vervormd wordt.

> *"...ik meende dus dat ik een auto zag met allemaal strijders erin, allemaal AK's en zo. ...het was gewoon een Patria. Maar ik was gewoon aan het hallucineren op dat moment."*

Training en ervaring

Uit de appraisal theorie van Lazarus en Folkman volgt dat ervaring en training kunnen bijdragen aan verminderde stressreacties omdat iemands capaciteiten om met potentieel dreigende situaties om te gaan vergroot worden. Een veel gebruikte vorm van training is drills. Drills zijn geautomatiseerde reacties op een situatie. Bijvoorbeeld, een gebruikte drill bij contact is dekking zoeken en twee keer schieten in de richting van het contact. Drills zijn belangrijk op het moment dat militairen stressreacties ervaren en ze daardoor niet goed meer kunnen nadenken en zich minder concentreren op hun taak. Omdat drills automatisch uitgevoerd worden en geen 'denkwerk' vergen, zullen mensen ondanks verminderde concentratie wel in staat zijn ze uit te voeren. Verschillende betrokkenen benadrukken het belang van de drills tijdens de dreigende momenten in Ar Rumaythah. Een van de militairen van de gestrande groep zegt over drills:

"...dan merk je dat je echt alleen maar drills doet zeg maar. En ja, de rest, daar denk je gewoon bijna niet meer aan. ... Het is puur reflex."

De FAC-er benadrukt:

"Het was echt drill-matig handelen, wat heb je geleerd, gewoon terugvallen op drills. En dat was gassen voor de een, contact onderhouden voor de ander, vuren voor een derde die de MAG bediende."

Echter, niet in alle situaties zijn drills toereikend. Situaties zijn al snel zo complex dat een simpele geautomatiseerde reactie niet volstaat. Vaak zijn dit de momenten na de directe dreiging wanneer een strategie bepaald moet worden om verder te gaan. Militairen hebben dan vaak nog wel last van stressreacties. Om op zo een moment goed te blijven functioneren is het belangrijk dat militairen de effecten van stress op hun functioneren minimaliseren. Uit de verhalen van de verschillende betrokken militairen is op te maken dat ze dit doen door hun appraisal proces te beïnvloeden en zich te richten op hun taak. De FAC-er vertelt hoe hij ervoor zorgt dat hij goed kan functioneren op het moment dat hij op de locatie van MP-9 aankomt:

"Ik heb wel gemerkt aan mezelf dat ik dacht van 'zo nu even rustig, want het is nu ook rustig. ...vechten en even rustig nadenken is dan heel wat anders. Het is even schakelen... Dus toen heb ik echt even tegen mezelf moeten zeggen van, tel even tot tien, er zijn nu andere mensen die de beveiliging overnemen, jij moet je nu even op je werk concentreren."

Hij geeft dus aan dat hij zichzelf rustig probeert te maken door de dreiging op dat moment te relativeren en zichzelf te herinneren aan zijn taak en zich zo min mogelijk te laten afleiden door potentiële dreigingen. Ook de militairen uit de gestrande groep herpakken zich ondanks de intense stress die ze nog ervaren.

"...op een gegeven moment toen we al van die straat af waren, denk je van 'we zijn hier al uitgekomen, dus we liggen nu niet meer onder vuur, dus nu gaan we het helemaal met z'n vieren redden..."

"...op het moment dat je niet meer contact hebt en dat je even aan het ordenen bent, kijken wat er allemaal is gebeurd en hoeveel gewonden je hebt, dan gaat het wel wat beter met die angst."

Deze voorbeelden illustreren de dynamiek van het appraisal proces en de manieren die militairen gebruiken om deze te beïnvloeden. Ten eerste relativeren ze de dreiging

(vraag 1 van het appraisal proces). Ten tweede richten ze zich zoveel mogelijk op hun taak, wat het gevoel van onzekerheid kan verkleinen en het gevoel van controle over de situatie kan vergroten. Hierbij is het van belang dat militairen vertrouwen hebben in hun capaciteiten om in deze situatie hun taak uit te voeren (vraag 2 van het appraisal proces). Deze capaciteiten en het vertrouwen hierin komen voort uit ervaring, opgedaan tijdens eerdere uitzendingen of tijdens realistische oefeningen. Een sergeant-majoor zegt daarover:

> *"...training is een belangrijke les. Dat je moet trainen in de slechtste situaties, dus hoog in het geweld. Als je daarop kan reageren, kan je ook soepel reageren."*

Threat-rigidity thesis

In het voorgaande is beschreven op wat voor manier op individueel niveau appraisal van de situatie plaatsvindt, welke reacties dit tot gevolg heeft en op welke manier de militairen in de QRF's hiermee omgaan. We kunnen ook vanuit de threat-rigidity thesis naar deze casus kijken. Daarbij is het niet de bedoeling om het optreden van de betrokkenen te beoordelen, maar om te laten zien hoe het denken vanuit een bepaald kader je aandacht op bepaalde zaken kan richten en het optreden van bepaalde processen kan verklaren. Vanuit de threat-rigidity thesis kijken we naar informatieverwerking, teamperspectief en behoud van controle. Bij elk van deze concepten bespreken we een voorbeeld uit de casus.

Informatieverwerking

Met betrekking tot de verwerking van informatie is het opvallend dat het een tijd lang duurt voordat er een accuraat vijandbeeld is. Pas na het verliezen van een van de voertuigen van QRF2 dringt in de opsroom van de Bravo-Compagnie het besef door dat het hier iets grootschaligs betreft, waar MB's niet voldoen en Patria's moeten worden ingezet. Het is niet gezegd dat op basis van de beschikbare informatie andere conclusies getrokken moeten worden. Maar het is wel mogelijk dat door de dreiging men langer vasthoudt aan het idee dat het een "hit-and-run" actie was; de oorspronkelijke hypothese. Dreiging kan immers ervoor zorgen dat je langer vasthoudt aan oorspronkelijke verwachtingen of ideeën dan je onder normale omstandigheden zou doen. Nieuwe informatie die binnenkomt, pas je in in de bestaande hypotheses, of negeer je zelfs volledig, ook als de nieuwe informatie op iets heel anders zou kunnen duiden. Een mooi voorbeeld hiervan is de manier waarop om wordt gegaan met het bericht dat de eerste QRF ook beschoten is op weg naar de plaats waar de eenheid van de KMAR is gestrand. Deze beschieting heeft wat zuidelijker plaatsgevonden dan de beschieting van de KMAR-voertuigen. Op basis hiervan zou je kunnen concluderen dat er meer vijandelijke elementen bij het incident betrokken zijn dan alleen degenen die de KMAR hebben

beschoten. Je kunt ook concluderen dat het dezelfde mensen zijn als die de KMAR hebben beschoten, maar dat ze zich verplaatst hebben. Op basis van de threat-rigidity thesis is het niet verwonderlijk dat het laatste gebeurde tijdens het incident.

> *"Toen (na bericht beschieting QRF1) heb ik de conclusie getrokken van ok: de mensen die hier de Marechaussee in de val hebben laten lopen, (...) die hebben zich terug laten vallen en die zijn (...)QRF1 tegengekomen en die hebben daar ook nog een paar patronen tegenaan gevuurd en daarna zijn ze weggegaan."*

Vanaf het begin bestaat dus het idee dat het iets relatief kleins betreft en door de dreiging bestaat het risico dat er langer aan deze hypothese wordt vastgehouden dan men onder niet bedreigende omstandigheden had gedaan.

Teamperspectief

Een duidelijk voorbeeld van wat dreiging met het teamperspectief kan doen, blijkt uit het optreden van de militairen die vermist raken tijdens de beschieting van QRF2. Op het moment dat hun voertuig strandt, moeten zij eruit springen om niet geraakt te worden door de RPG's die op hen afgevuurd worden. Op een bepaald moment roept de korporaal tegen de drie soldaten dat ze weg moeten bij het voertuig omdat het in brand staat. Samen met een van hen trekt hij zich terug in een achtertuin. De andere twee blijven echter zitten bij het voertuig. Op het moment dat hij hen vanaf hun nieuwe plek via zijn headset oproept, krijgt hij geen reactie.

De korporaal:

> *"Het duurde eerst wel vijf keer ofzo, voordat ze reageerden. En dat kwam ook puur door die angst van hen, dat ze bijna helemaal niet reageerden, dat ze helemaal heen waren, in zichzelf gekeerd."*

De twee soldaten die nog bij het voertuig zitten zijn door de dreiging volledig teruggeworpen op zichzelf, waardoor ze nauwelijks aandacht meer hebben voor informatie die van hun teamleden komt, of besef hebben dat ze onderdeel uitmaakten van een team. De inspanning van de korporaal getuigt overigens wel van teamperspectief onder deze omstandigheden.

Versterking van controle

Een voorbeeld van de invloed die dreiging kan hebben gehad op de uitoefening van controle heeft betrekking op een QRF die het bataljon uitstuurt. Volgens de CC van de Bravo-compagnie krijgt hij op een bepaald moment in de zijlijn van een gesprek te horen dat het Bataljon ook een QRF heeft ontplooid, die op weg is naar de plaats waar

de eenheid van de KMAR is gestrand. Op het moment dat hij daarvan hoorde heeft hij onmiddellijk opdracht gegeven dat die QRF halt moest houden, omdat hij geen behoefte had aan inmenging van het Bataljon (zie hoofdstukken 6 en 7). Hieruit blijkt dat de CC een duidelijke drang heeft tot het houden van controle over de situatie. Op zichzelf hoeft dit niet verkeerd te zijn. Als de situatie echter zo complex is dat niet alle informatie in één persoon samen kan komen, of zo veranderlijk dat het niet handig is dat alle beslissingen op centraal niveau worden genomen, dan kan het adaptiever zijn om beslisbevoegdheid te delegeren en de touwtjes te laten vieren.

Een ander voorbeeld waaruit blijkt dat er duidelijk behoefte bestaat aan het gevoel alles onder controle te hebben treedt op als het incident afgerond lijkt te zijn: de gewonden zijn afgevoerd, de rust is weergekeerd en de CC roept alles en iedereen binnen om ze te gaan toespreken. Op dat moment wordt de basis beschoten met RPG's. De wens om iedereen weer bij elkaar te hebben en op die manier het gevoel te krijgen de situatie definitief en volledig onder controle te hebben, leidde er in dit geval dus toe dat de compagnie zich afsloot voor de dingen die buiten de basis gebeuren. Hier kon de vijand direct misbruik van maken. De CC gaf zelf achteraf aan dat dit voor hem een leermoment was: na een gevechtssituatie kun je geen situatie creëren waarin je zelf blind bent, hoe graag je iedereen ook weer bij elkaar wilt hebben.

8.4 Conclusies

Achteraf bekeken kunnen we stellen dat het objectieve gevaar in de nacht van 14 op 15 augustus 2004 voor de betrokken Nederlandse militairen groot was. De appraisal theorie leert ons echter dat dit voor de reacties van de betrokkenen niet de enige factor van belang is. Het gaat erom hoe de situatie door de betrokkene wordt ingeschat (hoe bedreigend is de situatie?) en hoe goed hij of zij hiermee om denkt te kunnen gaan (wat kan ik er aan doen?). De beantwoording van deze twee vragen bepaalt op wat voor manier de betrokkene reageert, en in hoeverre er stressreacties op emotioneel, lichamelijk en cognitief niveau optreden.
Dit is een belangrijk gegeven. Het betekent namelijk dat niet de situatie uiteindelijk bepaalt hoeveel stress er optreedt, maar de persoon zelf. Dit is gunstig, omdat je niet altijd controle kunt uitoefenen over in wat voor situaties je terecht komt, maar je kunt er wel voor zorgen dat je zo goed voorbereid bent dat je het gevoel hebt effectief te kunnen optreden in veel situaties. Dit gevoel zorgt ervoor dat je minder snel stressreacties zult ervaren, waardoor je ook daadwerkelijk beter zult handelen in bedreigende situaties.
De moeilijkheid zit hem nu natuurlijk in het feit dat het onmogelijk is om voor alle mogelijke situaties te trainen. De uitdaging is dan ook om enerzijds algemene trainingen te ontwerpen die generaliseren naar zo veel mogelijk verschillende situaties en

anderzijds in opwerktrajecten ervoor te zorgen dat de trainingen zo goed mogelijk aansluiten bij de specifieke situatie en het geweldsspectrum zoals die in het uitzendgebied verwacht worden. Dit blijkt ook uit de interviews: de betrokkenen geven aan vooral veel te hebben gehad aan het trainen van drills, maar ook aan het werken met realistische scenario's. Het trainen van drills is erg belangrijk, omdat reacties worden 'geautomatiseerd' en geautomatiseerde reacties zullen minder lijden onder stress. Maar drills zijn niet in elke situatie geschikt en tijdens dreigende situaties moet er ook strategie bepaald worden, wat een stuk lastiger drillmatig te trainen valt. Het werken met specifieke scenario's die relevant zijn voor de uitzending biedt hier uitkomst.
Daarnaast blijft natuurlijk de mogelijkheid bestaan dat militairen in een situatie terecht komen die zelfs objectief gezien onbeheersbaar is (zoals de situatie van de militairen die zich in het gestrande voertuig bevonden). Op zo'n moment heeft het weinig zin om goed voorbereid te zijn op allerlei beheersbare dreigingen. Het is dan veel belangrijker om ook voorbereid te zijn op situaties die je niet zelf in de hand kunt houden en op de reacties die daarbij horen. Dit pleit ervoor om in trainingen de militairen ook te confronteren met onbeheersbare dreigingen en hen de reacties die hierbij horen te laten ervaren. Als dergelijke trainingen goed begeleid worden en de militairen handvatten krijgen aangereikt om met hun stressreacties om te gaan, dan zullen ze ook in situaties met onbeheersbare dreigingen beter om kunnen gaan met de reacties die ze hebben, waardoor ze uiteindelijk beter kunnen functioneren.

Het is altijd lastig om in een eenmalige gebeurtenis verbanden tussen het een en het ander te leggen en met stelligheid te zeggen dat dingen ook anders hadden kunnen lopen. Maar het is wel goed om je bewust te zijn van de effecten die dreiging kan hebben. Uit bestudering van de gebeurtenissen en de theorie blijkt namelijk hoe sluipend de effecten van stress kunnen zijn. De effecten zijn niet puur emotioneel en lichamelijk, maar ook cognitief. De threat-rigidity thesis beschrijft dat er starheid optreedt in de informatieverwerking en in de uitoefening van controle. Deze starheid hoeft er niet duimendik bovenop te liggen, om toch al optimaal presteren in de weg te staan. Denk bijvoorbeeld aan het gegeven dat de omvang van de vijandelijke activiteiten pas laat tijdens het incident onderkend werd, aangezien aanvankelijk werd vastgehouden aan het idee van een "hit-and-run' actie. Nu is het dus niet gezegd dat er eerder een ander vijandbeeld had moeten zijn, maar dit is wel de manier waarop stress z'n effecten kan hebben. Onder normale omstandigheden had de oorspronkelijke hypothese misschien veel sneller plaats gemaakt voor een alternatieve hypothese.
Hetzelfde geldt eigenlijk voor de effecten op teamperspectief en leiderschap. Het hoeft niet zo te zijn dat iedereen volledig in zichzelf gekeerd is, of dat de commandant helemaal geen inbreng duldt. Dit was in deze case ook niet het geval. Het kan echter heel goed zijn dat deze effecten op kleine schaal plaatsvinden, maar daardoor toch optimaal

presteren verhinderen. Daarom is het voor militairen op alle niveaus van belang om zich bewust te zijn van deze effecten. Bewustwording kan ertoe leiden dat signalen van rigiditeit snel herkend en opgepikt worden, waardoor de negatieve effecten ondervangen kunnen worden. Rigiditeit in informatieverwerking en uitoefening van controle zal dan wellicht goed tegengegaan kunnen worden door iemand die de rol van 'advocaat van de duivel' op zich neemt. En de effecten van stress op teamperspectief kunnen mogelijk ondervangen worden door in ieder team iemand te hebben die expliciet verantwoordelijk is voor het teamproces: iemand die dat proces in de gaten houdt, samenwerking tussen de teamleden faciliteert en ervoor zorgt dat de kennis en expertise van alle teamleden benut wordt in de plannen en de acties van het team.

Militairen zullen altijd te maken blijven hebben met bedreigende omstandigheden. Dat is om zo te zeggen een constante. De manier waarop ze omgaan met deze omstandigheden is echter een variabele. En die kan beïnvloed worden door training en opleiding, door bewustwording en onderkenning.

Bronnen

- Driskell, J. E., Salas, E., & Johnston, J. H. (1999). Does stress lead to a loss of team perspective? *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 3, 291-302.
- Ellis, A. P. J. (2006). System breakdown: The role of mental models and transactive memory in the relationship between acute stress and team performance. *Academy of Management Journal*, 49, 576-589.
- Gaillard, A. W. K. (2008). Concentration, stress and performance. In P.A. Hancock & J.L. Szalma (Eds.), *Performance under Stress* (pp. 59-75). Aldershot, UK: Asghate Publishing.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
- Salas, E., Driskell, J. E., & Hughes, S. (1996). Introduction: The study of stress and human performance. In J.E. Driskell & E. Salas (Eds.), *Stress and Human Performance* (pp. 1-47). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Staw, B.M., Sandelands, L.E., & Dutton, E. (1981). Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-526.

Hoofdstuk 9: Conclusies en lessons learned

9.1 Inleiding

Over het algemeen kan worden gesteld dat SFIR-4 adequaat en professioneel is omgegaan met de hinderlaag waarmee ze in de nacht van 14 op 15 augustus 2004 in Ar Rumaythah geconfronteerd werd. Na de eerste melding dat er slachtoffers zijn gevallen heeft zij de complexe situatie binnen een uur onder controle. Gezien de grootschaligheid van de actie vanuit Irakese kant is dat bewonderenswaardig. Toch zijn er een aantal lessen te trekken uit de gebeurtenissen. In dit hoofdstuk zullen we dat doen.
In paragraaf 2 vatten we samen wat de belangrijkste conclusies zijn die aan de hand van de vijf theoretische perspectieven in de hoofdstukken 4 tot en met 8 getrokken kunnen worden. Een aantal van die conclusies vormen aanbevelingen voor verdere uitwerking of voor verder onderzoek. In paragraaf 3 formuleren we de lessons learned zoals de respondenten die op onze vraag daarnaar expliciet hebben geformuleerd. Deze lessen hebben we aan de hand van thema's geordend.

9.2 Conclusies naar aanleiding van de theoretische perspectieven

In de hoofdstukken 4 tot en met 8 is het incident vanuit verschillende perspectieven benaderd. Ieder perspectief vormt als het ware een aantal concepten waarmee kritisch naar de gebeurtenissen gekeken kan worden. Daardoor ontstaat dan mogelijk zicht op een aantal aandachts -of verbeterpunten. In deze paragraaf wordt kort beschreven tot welke mogelijke conclusies de perspectieven hebben geleid.

Het gehanteerde perspectief in hoofdstuk 4 illustreert hoe organisationele-wetenschappelijke theorie in combinatie met doctrine een kader vormt waarmee de samenwerking tussen de verschillende eenheden tijdens de hinderlaag kan worden geanalyseerd. Het doel van deze samenwerking is het bereiken van 'eenheid van inspanning' om zo effectief te reageren op de hinderlaag en het initiatief te hernemen. De processen die leiden tot eenheid van inspanning vinden plaats in vier verschillende fasen, namelijk strategie bepaling en planning, organiseren van mensen en middelen, afhankelijk optreden in een specifieke context en interpreteren context en optreden. Hoofdstuk 4 illustreert welke processen tijdens de verschillende fasen van belang zijn om tot eenheid van inspanning te komen. Hieruit blijkt dat de fasen van elkaar verschillen wat betreft de mate van proceduremat ig werken en delegeren van besluitvorming, en de mate en aard van communicatie tussen de verschillende eenheden.

Hoofdstuk 5 laat zien dat de keuze voor een bepaalde manier van organiseren consequenties heeft voor het soort van problemen en fricties waar een organisatie mee te maken krijgt. Belangrijk is de constatering dat de huidige krijgsmacht geconfronteerd wordt met een flexibiliteitsdilemma. Gegeven de prioriteit die de organisatie geeft aan samenstellingsflexibiliteit – het samenstellen van uit te zenden eenheden uit een groot aantal kleinere eenheden - komt de operationele flexibiliteit – flexibel kunnen inspelen op zich voordoende problemen - onder druk te staan. De inpassing van allerlei eenheden in de uit te zenden eenheid verloopt op een aantal plaatsen moeizaam omdat niet iedereen dezelfde mindset heeft en omdat niet iedereen op dezelfde manier werkt. Dit laat zien dat een verzameling militaire capaciteiten nog niet direct een effectieve eenheid is. De vraag is of de nadruk die er ligt op samenstellingsflexibiliteit het goed mogelijk maakt om te transformeren tot effectieve uitgezonden eenheden. In principe zijn er drie manieren om aan operationele flexibiliteit te winnen:
Door een zeer intensief voorbereidings- en trainingstraject waar alle scenario's met elkaar worden getraind;
Door het specifiek trainen van toegevoegde eenheden om te zorgen dat ze beter kunnen omgaan met de heersende operationele spelregels van de basiseenheid;
Door een herontwerp van de moederorganisatie dat gericht is op het creëren van de essentiële randvoorwaarden om modulair design van uitgezonden eenheden mogelijk te maken.
Alleen de laatste optie biedt de mogelijkheid om fundamenteel te ontsnappen aan het flexibiliteitsdilemma, maar het behoeft geen betoog dat het hier gaat om een moeilijke en gecompliceerde operatie.

In hoofdstuk 6 komt naar voren dat het systeem van opdrachtgerichte commandovoering in deze crisissituatie vrij consequent is toegepast. Het systeem van opdrachtgerichte commandovoering houdt in dat een hogere commandant zijn of haar ondergeschikten de ruimte geeft om binnen bepaalde marges zelfstandig te handelen. In dit geval laat het bataljon de leiding over de actie naar aanleiding van de hinderlaag over aan de compagnie die over het desbetreffende gebied verantwoordelijkheid heeft. Daarnaast stuurt de compagniesleiding de uitgezonden QRF's ook aan op basis van zelfstandigheid van de QRF commandant. Het is daarbij wel belangrijk om te constateren dat de personen waar het hier over gaat (commandanten en ondercommandanten) allemaal behoorden tot dezelfde basiseenheid, namelijk het 13e Infanteriebataljon. De leden van dit bataljon hebben reeds lang met elkaar gewerkt en weten wat zij aan elkaar hebben.
Toch zijn er uit de analyse wel een aantal spanningen naar voren gekomen. De spanningen die zich voordoen in de vraag of er gedelegeerd kan worden of juist gecentraliseerd moet worden, hebben te maken met de volgende aspecten. Ten eerste de vraag of de commandant de onder zijn of haar bevel gestelde eenheden vertrouwt of niet. Als

de commandant van die eenheden weet hoe ze reageren en dat ze goed zijn opgeleid is het gemakkelijker om te delegeren. Het beeld bestaat dat mensen van het 13e bataljon van mensen van andere eenheden veel minder verwachten dat zij handelen in de geest van de commandant. Daarmee is het systeem van opdrachtgerichte commandovoering binnen alleen het 13de bataljon veel beter uit te voeren dan wanneer er ook mensen van andere eenheden bij betrokken zijn. Ten tweede levert het spanning op wanneer de commandant zich afvraagt of de ondercommandant over voldoende middelen beschikt. Uit de analyse blijkt dat in diverse gevallen door de hogere leiding alvast hulp wordt gestuurd als zich een probleemsituatie voordoet, zoals de QRF vanuit het bataljon. Op zich is dat verstandig, maar het blijkt daarbij dat de leidinggevende die dit doet 'op eieren moet lopen', om niet de indruk te wekken dat hij of zij de leiding over de operatie overneemt. De les die hieruit getrokken kan worden is dat de bedoeling van die hulp direct goed gecommuniceerd wordt en dat die ondersteuning ook direct onder bevel van de ondergeschikte eenheid geplaatst wordt om die onduidelijkheid niet te laten voortbestaan. Ten derde blijkt uit de analyse dat het moeilijk is om te blijven delegeren wanneer de veiligheid van het personeel in het geding is. Dat is begrijpelijk en heel menselijk, maar de hogere leiding moet zich afvragen of zij betere beslissingen neemt wanneer zij 'op afstand' het bevel overneemt. Tenslotte hebben de hogere leidinggevenden veel behoefte aan informatie over de zich ontwikkelende situatie. Ook dat is begrijpelijk, maar ondercommandanten die met een actie bezig zijn, hebben enerzijds niet altijd de tijd om hun leidinggevenden tijdens de actie te informeren en kunnen anderzijds ook beter hun aandacht richten op de zich ontwikkelende situatie en zich daarvan niet laten afleiden. Toch kan het heel wenselijk zijn om het hogere niveau goed te informeren zodat dat niveau kan meedenken over adequate ondersteuning. Het is daarom belangrijk om goede afspraken te maken over hoe er in noodsituaties gecommuniceerd kan worden met de hogere leiding, zonder dat de ondercommandant teveel afgeleid is van de acties waar aandacht aan geschonken moet worden.

Uit hoofdstuk 7 blijkt dat er tijdens de crisissituatie spontane afstemming plaatsvond tussen leden van verschillende teams, waaruit een flexibele inzet van beschikbare bronnen voortvloeide. Deze zelf-synchronisatie bleek operationeel voordeel op te leveren. Op basis van enkele theorieën over samenwerking binnen en tussen teams concludeerden we dat er aan bepaalde voorwaarden moet worden voldaan om tot dergelijke vormen van succesvolle samenwerking te komen. Ten eerste moeten de leden van de verschillende teams een gedeeld mentaal model van de doelen, de opdracht en de situatie hebben. Team leiders kunnen een belangrijke rol spelen in het ontstaan van deze modellen door het leerproces van een team te monitoren en te reguleren. Maar in concrete situaties draagt bijvoorbeeld ook de heldere communicatie van de commander's intent bij aan een gedeeld begrip. Ten tweede is het belangrijk dat er een goed functionerend

Transactive Memory System aanwezig is; de verschillende spelers moeten van elkaar weten wie wat weet en wie wat kan, en in overeenstemming met die kennis handelen. Het is dus van belang dat training en opleiding niet alleen gericht is op de eigen taak, maar dat er ook aandacht is voor de mogelijkheden en informatie die anderen in het grotere geheel kunnen hebben. Ten derde is het van belang dat de teams ook daadwerkelijk de mogelijkheden krijgen om hun acties op elkaar af te stemmen. Hogere niveaus moeten daarvoor voldoende vertrouwen hebben in de kennis en kunde van de lagere niveaus en bereid zijn om autoriteit te delegeren.

Uit de analyse in hoofdstuk 8 komt naar voren dat tijdens een crisis situatie zoals deze ervaren stressreacties invloed kunnen hebben op het functioneren. Stress beïnvloedt de cognitieve capaciteiten van militairen en kan leiden tot rigiditeit. Uit de casus blijkt echter ook dat de eventuele negatieve gevolgen van deze reacties kunnen worden ondervangen. Training speelt hierbij een belangrijke rol. Training moet ten eerste er voor zorgen dat militairen zich bewust zijn van de mogelijke effecten van stress. Dit gaat zowel over de effecten van stress op uitvoerende werkzaamheden (bijv. effect van gebrekkige concentratie tijdens een beschieting) als op leidinggevend niveau (bijv. mogelijke rigiditeit in de opsroom). Pas als militairen zich bewust zijn van hun stressreacties, kunnen ze er mee (leren) omgaan. Ten tweede moet training erop gericht zijn militairen te leren omgaan met stressvolle situaties. Dit kan op twee manieren gebeuren. Ten eerste door handelingen zo goed te oefenen dat ze geautomatiseerd zijn ('drills') en daardoor minder kunnen worden beïnvloed door stressreacties. Ten tweede door zoveel mogelijk met realistische missiegerichte scenario's te werken tijdens het opwerktraject. Hiermee wordt de kans vergroot dat tijdens een crisissituatie bepaalde onderdelen al eens geoefend zijn. Daarnaast bouwt het realistisch trainen zelfvertrouwen en cohesie in de eenheid wat een belangrijke factor is om de stressreacties onder controle te houden tijdens een crisissituatie.

9.3 Lessons learned genoemd door de respondenten

Elk interview met de verschillende betrokkenen is afgesloten met een vraag over welke lessen zijn geleerd die nuttig zijn voor toekomstige uitzendingen. Hier zetten we deze lessen op een rijtje. De lessons learned die hieronder beschreven staan komen van zowel hogere officieren, die werkzaam waren in opsrooms als van manschappen en onderofficieren die vooral ervaring hebben opgedaan in het veld. De lessen worden besproken in het kader van verschillende thema's die terug komen in de interviews, namelijk training/voorbereiding, Normal Framework Operations, materieel, leidinggeven, commandovoering tijdens een incident, en afhandeling van een incident. Naast nuttige informatie over wat er verbeterd kan worden (voor zover dat nog niet gebeurd is

sinds augustus 2004) geven deze lessen ook een inkijk in de thema's die voor militairen die betrokken zijn bij een dergelijk incident spelen en zullen blijven spelen. Het is interessant om te zien hoe dat de meeste lessen in lijn zijn met de onderwerpen die in de hoofdstukken 4 tot en met 8 aan de orde zijn gekomen.

Lessen met betrekking tot training/voorbereiding:

- Er moet in het opwerktraject meer realistisch getraind worden. De scenario's moeten meer aangepast worden aan de missie, door bijvoorbeeld meer in huizen en dorpen te gaan trainen in plaats van in het bos.
- Militairen moeten nog beter worden voorbereid hoe om te gaan met hinderlagen. Ook moeten ze daarbij leren hoe je verschillende middelen in de praktijk kunt gebruiken. Bijvoorbeeld, men had tijdens de hinderlaag in Ar Rumaythah handgranaten bij zich, maar deze zijn weinig gebruikt omdat men niet gewend is met handgranaten te werken.
- Het is belangrijk dat getraind wordt voor het hoogste geweldsniveau en voor worst-case scenario's. Daarbij is het belangrijk dat er naast het schakelen van laag geweld naar hoog geweld, er ook getraind wordt om te schakelen van hoog geweld naar laag geweld. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat een militair na een beschieting een gesprek moet voeren met iemand van de lokale bevolking.
- Het trainen van drills en Standard Operating Procedures (SOP's) is een van de belangrijkste aspecten in de voorbereiding op een uitzending, omdat hiermee bepaalde dingen automatisch goed gaan.
- Delegeren van verantwoordelijkheden is belangrijk met betrekking tot de zeggenschap over wapensystemen. De commandant ter plekke moet het mandaat hebben om bijvoorbeeld helikopters in te zetten zoals hij op dat moment wil. Het is dan ook noodzakelijk dat deze commandanten (bijvoorbeeld de pelotonscommandant) opgeleid zijn om dit soort wapensystemen in te zetten.
- Iedereen in het uitzendgebied moet getraind worden in de veiligheidsdrills en het omgaan met communicatie middelen, omdat een incident iedereen op elk moment kan overkomen.
- Helikopters zijn een effectief middel om snel luchtsteun te geven tijdens een incident. Hiervoor is het echter wel belangrijk dat er tijdens de training aandacht besteed wordt aan de samenwerking tussen grond -en luchtcomponenten.
- Het is belangrijk dat tijdens de training aandacht besteed wordt aan het 'schakelen': van drillmatig handelen, naar reflecteren op de situatie en je eigen taak uit voeren. Dit wordt op groepsniveau meer gedaan, dan voor specialisten, terwijl het voor specialisten juist belangrijk is dat ze kunnen schakelen.
- Het is belangrijk dat in het opwerktraject meer aandacht wordt besteed aan de samenwerking en synergie van verschillende organisatie onderdelen. Met name aan

het integreren van specialisten binnen de eenheid zou aandacht besteed moeten worden. Dit draagt bij aan cohesie en vertrouwen tussen de specialist en de eenheid.
- Training van de eenheden moet niet alleen op compagniesniveau, maar ook op bataljonsniveau gebeuren, zodat je input en coördinatie kan krijgen van dat niveau. Op deze manier zorg je ervoor dat de uitvoering van drills en procedures ook daadwerkelijk hetzelfde is voor de pelotons binnen een bataljon.

Lessen met betrekking tot Normal Framework Operations:
- Als je op uitzending gaat, moet je ervan bewust zijn dat er binnen de organisatie verschillende beelden bestaan over dingen zoals de veiligheidssituatie in een bepaald gebied. Je mag er niet zomaar vanuit gaan dat iedereen zich bewust is van bepaalde gevaren.
- Blijf proceduurmatig werken. Proceduurmatig werken zorgt dat je niets vergeet. Belangrijke aspecten van procedure matig werken zijn:
  - Informatie delen;
  - Beslissingen nemen zodat er zo min mogelijk dingen over het hoofd worden gezien;
  - Voorkomen van miscommunicatie tussen verschillende krijgsmachtonderdelen die moeten samenwerken in uitzendgebied.
- Het is belangrijk om het gebied waarin je werkzaam bent zo goed mogelijk te kennen. Met name de verschillende wegen die door het gebied lopen.
- Wees ervan bewust dat je tijdens de missie ook aan het trainen bent. Tijdens de uitzending worden op basis van opgedane ervaringen procedures aangepast en geperfectioneerd.
- De basis van de Bravo-compagnie stond veel te dicht bij de stad. Om de basis te benaderen moesten eigen troepen altijd door of langs de stad. Bovendien konden anderen te gemakkelijk ongemerkt relatief dichtbij naderen.
- Het is belangrijk dat bij de interpretatie van inlichtingen en het formuleren van strategie wordt geredeneerd vanuit het perspectief van de lokale bevolking. Hierbij moet als het ware 'de westere bril' worden afgezet om dingen in het juiste perspectief te kunnen zien.
- De S2 binnen een bataljonsstaf moet een belangrijke positie hebben, om zo 'intelligence-driven' te kunnen optreden.

Lessen met betrekking tot materieel:
- Het is belangrijk dat er getraind wordt met het materieel dat meegenomen wordt op uitzending. Dat betekent dus dat je tijdens de training al goed materieel moet hebben.

- Zowel de groepscommandant als de plaatsvervangend groepscommandant zou een mobiele portofoon moeten hebben, zodat als twee voertuigen van een groep elkaar kwijtraken de plaatvervangend groepscommandant toch een mobiel communicatiemiddel heeft.
- Er zouden lampjes op het wapen ('aim-points') moeten komen om in het donker een huis te kunnen binnen gaan.
- De helmen zouden een sticker boven op moeten hebben, zodat als deze van de helm af getrokken wordt er een streep infrarood zichtbaar wordt, die door de helikopters te zien is.
- Iedere infanterist zou moeten worden uitgerust met een laser-pen, waarmee op afstand doelen aan bijvoorbeeld de Apaches kunnen worden door gegeven.
- Iedere infanterist zou een extra wapen moeten krijgen, zodat als het eerste wapen faalt hij nog beschikking heeft over een tweede wapen.
- Iedere infanterist zou een scherfwerende bril moeten hebben met verschillende glazen voor overdag, bij schemer en 's nachts.

Lessen met betrekking tot leiding geven:
- Het is belangrijk om een goede band met het personeel op te bouwen. Dat helpt om problemen bespreekbaar te maken en helpt bij het verwerken van een incident.
- Als pelotonscommandant moet je betrokken zijn bij je peloton, dus meegaan op patrouilles, maar niet de leiding overnemen. Je moet blijven werken op je eigen niveau en niet het werk van een groepscommandant gaan doen. Het gaat erom dat je vertrouwen opbouwt. Je moet niet alleen maar de klussen uitdelen.

Lessen met betrekking tot commandovoering tijdens een incident:
- Duidelijkheid over wie de leiding heeft is zeer cruciaal, zodat er enerzijds geen vacuüm ontstaat en anderzijds er geen tegenstrijdige orders worden gegeven. De bataljonscommandant of compagniescommandant mag zich niet laten verleiden om in de situatie in te grijpen, zonder dat het duidelijk gemaakt is dat dit gebeurt. Hier tegenover staat dat de commandant die de verantwoordelijkheid heeft over de situatie, moet blijven handelen.
- Ga er als commandant niet van uit dat je tijdens een crisissituatie een volledig overzicht krijgt over de situatie. Op een gegeven moment zal je moeten gaan beslissen en handelen, terwijl je het idee hebt dat je niet alles weet. Het handelen zelf, zal dan informatie opleveren, die je kunt gebruiken om je strategie te bepalen.
- Commandanten moeten de mensen onder zich in het veld de ruimte geven om hun eigen beslissingen te nemen en handelingen uit te voeren. Door in eerste instantie ruimte te geven, krijg je vervolgens ook het snelst informatie.

- Commandanten moeten zich bewust zijn dat het moeilijk is een goed beeld te hebben van de vijand. Hierbij loop je het risico verkeerde aannames te doen en op basis van deze aannames beslissingen te nemen.
- Het delen van informatie moet constant gebeuren. De pelotonscommandanten en groepscommandanten 'luisteren' zoveel mogelijk mee in de opsroom, zodat op het moment dat ze ingezet worden, ze op de hoogte zijn.
- Het delegeren van verantwoordelijkheden tot aan het laagste niveau is belangrijk, omdat op deze manier degene die de meeste informatie ter plekke heeft de beslissingen neemt. Belangrijk hierbij is dat de commandant die op een hoger niveau toekijkt rustig blijft en vertrouwen heeft.

Lessen met betrekking tot afhandeling van een incident:
- De overdracht van kennis en ervaring van militair op militair moet verbeterd worden, zodat de lessen die we in de ene uitzending leren beter gebruikt kunnen worden bij de training en voorbereiding voor de volgende uitzending. Hierbij is van belang dat er ondersteunende ICT-systemen zijn.
- Na een incident moet de geestelijke ondersteuning vooral komen van mensen die het uitzendgebied kennen. Inlevingsvermogen in de ervaringen van de militairen is belangrijk om ondersteuning goed te laten verlopen. De pelotonscommandant kan een belangrijke rol spelen in dit proces, omdat hij de mensen en de situatie goed kent. Hierom is het ook belangrijk dat de pelotonscommandanten beter getraind worden in het begeleiden van ondersteuning na een incident.
- Het is belangrijk dat na een incident gewonden als het kan op de basis herstellen en dat de eenheden zoveel mogelijk in tact worden gehouden. Dit komt ten goede aan de cohesie binnen de eenheid en de geestelijke gezondheid van betrokkenen bij het incident

9.4 Slot

In dit rapport hebben wij de hinderlaag die in de nacht van 14 op 15 augustus 2004 plaatsvond geanalyseerd en vanuit verschillende theoretische perspectieven benaderd. Het rapport tracht het juiste midden te vinden tussen sociaalwetenschappelijke theorie en militaire praktijk. Die analyse leidt tot een aantal conclusies over het optreden van Nederlandse militairen en eenheden onder stressvolle situaties. Het geeft militairen in opleiding een beeld van wat er kan gebeuren tijdens uitzendingen. Militairen in opleiding zijn de belangrijkste doelgroep voor dit onderzoek. Maar ook militairen die zich op een uitzending voorbereiden kunnen in dit rapport een aantal bevindingen lezen die voor hen interessant zijn. Daarnaast biedt het voor niet-militairen een interessant kijkje in de keuken van het optreden van de militaire organisatie.

Het onderzoek is zorgvuldig opgezet en uitgevoerd. Toch is er een aantal kanttekeningen te plaatsen. De medewerking aan het onderzoek vanuit het 13e bataljon is goed geweest. Wij hebben echter geen interview kunnen houden met mensen die betrokken waren bij de eenheid van de marechaussee die die avond beschoten zijn. Dat maakt dat het beeld noodzakelijkerwijs incompleet is. Voor de theoretische analyse maakt dat niet veel verschil, maar de beschreven perspectieven zijn nu voornamelijk georiënteerd op het 13e bataljon. Daarnaast zijn de interviews met name gericht geweest op de bataljonsleiding en de Bravo-compagnie. Dat heeft te maken met hun betrokkenheid bij de (afwikkeling van de) hinderlaag. Het betekent echter wel dat perspectieven van andere compagnieën in het verslag niet naar voren komen.

Al met al hopen wij dat wij in onze opzet geslaagd zijn om de hinderlaag aan de hand van sociaalwetenschappelijke theorie zodanig te verdiepen en analyseren dat er interessante perspectieven ontstaan.