

MILITAIRE SPECTATOR



Operationele bloedvoorziening 3.0

- Dynamische inlichtingenanalyse met MARVEL
- Ontgroening van de Co-tijd



FOTOS: F. DE PEE-VENCKEN

KVBK-scriptieprijs

Op vrijdag 21 oktober reikte de voorzitter van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap, generaal-majoor Ivo de Jong, de KVBK-scriptieprijs uit.

Deze prijs is in 2016 opnieuw ingesteld om jaarlijks de beste krijgswetenschappelijke bachelor- en masterscriptie van de Nederlandse Defensie Academie te waarderen en de schrijvers enthousiast te maken voor verdere krijgswetenschappelijke studie.

Luitenant-kolonel Randy Derks ontving de KVBK-prijs voor zijn masterscriptie met de titel 'The past is prologue but the easy is elusive. The impact of strategy and structure on the competition for global jihadist leadership between Islamic State and al-Qaeda'.

De prijs voor de beste bachelorscriptie ging naar eerste luitenant der mariniers Wybo Ruedisulj voor zijn werk 'Hybrid peacekeeping. Een onderzoek naar de potentie van hybrid peacebuilding om het state-centered karakter van liberal peacebuilding in failed states te doorbreken'.

De winnaars ontvingen een oorkonde, een gegraveerde pen en een dinerbon.

De KVBK feliciteert beide officieren hartelijk met het behaalde resultaat.





UITGAVE

Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap
www.kvbk.nl
info@kvbk.nl
www.facebook.com/kvbk nederland
twitter: @kvbk1

Secretaris en ledenadministratie

Majoor drs. D. Boissevain
D.Boissevain.01@mindef.nl

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

REDACTIE

luitenant-generaal b.d. ir. R.G. Tieskens
(hoofdredacteur)
kapitein ter zee P. van den Berg
luitenant-kolonel Marns drs. G.F. Booij EMSD
kolonel drs. A.J.H. Bouwmeester
drs. P. Donker
brigade-generaal prof. dr. mr. P.A.L. Ducheine
cdre KLu b.d. F. Groen
kolonel ir. M.P. Groeneveld
eInt KL mr. J. van Haaster (e-outreach)
drs. P.H. Kamphuis
kolonel KLu D.J. Traas MSc
mr. drs. A. van Vark KMar
kapitein ter zee mr. N.A. Woudstra

BUREAU REDACTIE

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

De Militaire Spectator is aangesloten bij de European Military Press Association

LIDMAATSCHAP

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

OPMAAK EN DRUK

Drukkerij Ten Brink
ISSN 0026-3869

Nadruk verboden

Coverfoto: Nederlandse militairen van de bloedbank in het Role 2 hospitaal, Mazar-e-Sharif (Afghanistan) 2016

Foto MCD, G. van Es

MILITAIRE SPECTATOR

440 De ontgroening van de Co-tijd

S. Dalenberg

Tijdens de coördinatietijd, de introductieperiode op de Koninklijke Militaire Academie waarin nieuwe rekruten worden ingewijd in het cadettencorps, is de nadruk de afgelopen jaren onder meer op voorbeeldgedrag van ouderejaars komen te liggen.

452 Dynamische inlichtingenanalyse met MARVEL

T. Logtens, W.P. Huijsman en P. Schrijver

The Method to Analyze Relations between Variables using Enriched Loops (MARVEL) kan een extra kwantitatieve dimensie opleveren bij het doorgronden van de dynamieken en complexiteiten van een missiegebied.

463 Operationele bloedvoorziening 3.0

J.F. Badloe

Bij militaire inzet is de fase voorafgaand aan opname in het hospitaal zeer kritisch en het optimaliseren van de behandeling in deze fase, onder meer bij de bloedproducten, zal leiden tot een significante toename van overlevenden.

En verder:

Editoriaal	438
Tegenwicht	472
Boeken	474
Andere ogen	476

Internationale samenwerking: effectiever en *more bang for your buck*?

Met de verkiezing van Donald Trump tot 45ste president van de Verenigde Staten is het de vraag of de VS inderdaad een isolationistische koers zal gaan varen en wat dat betekent voor Amerika's bondgenoten. Het vraagstuk van defensiesamenwerking heeft er in elk geval niet aan belang door ingeboet.

In de aanloop naar de verkiezingen voor de Tweede Kamer hebben partijen hun programma's al gepresenteerd. Sommige defensieparagrafen maken gewag van meer internationale – of althans Europese – samenwerking. Het is echter niet altijd helder wat met die 'samenwerking' wordt bedoeld. De onderliggende veronderstelling is wel dat de krijgsmacht daardoor efficiënter en wellicht ook effectiever zou kunnen functioneren. De vraag is of dit altijd het geval is. Leidt internationale samenwerking inderdaad tot meer doelmatigheid en doeltreffendheid?

Er zijn voorbeelden van effectieve samenwerking. Zo is standaardisatie één van de verdiensten van de NAVO. Dankzij vele *Standing NATO Agreements* (STANAG's) en *Allied Procedures* maken NAVO-partners gebruik van dezelfde munitie, brandstoffen, communicatiemiddelen, crypto en procedures. Dit heeft de uitwisselbaarheid en slagvaardigheid van het bondgenootschap vergroot. Internationale samenwerking heeft ook geleid tot meer doelmatigheid. Voorbeelden hiervan zijn de samenwerking van de landmacht met Duitsland, de samenwerking van de marine met België, de samenwerking van het Korps Mariniers met het Verenigd Koninkrijk en de samenwerking van de luchtmacht met de Verenigde Staten. Maar er zijn ook voorbeelden waar internationale samenwerking op militair gebied moeizaam verloopt. Elke soevereine staat heeft afzonderlijke belangen. Daardoor

lopen politieke doelstellingen in bondgenootschappen niet altijd parallel. Buitenlandpolitiek is soms moeilijk op één lijn te brengen zonder dat staten onaanvaardbare concessies moeten doen. Zeker in democratieën zijn politici primair afhankelijk van het nationale electoraat en nationale belastingheffing. Zij zullen zich liever niet willen binden aan omstrepen internationaal optreden. Dientengevolge is inzet van het ultieme middel van buitenlandse politiek, de krijgsmacht, ook vaak geen gezamenlijke optie. Von Clausewitz geparafraseerd: pas als de (gezamenlijke) politieke doelstellingen helder zijn, kan de krijgsmacht worden ingezet. Zo heeft het pas zin om over vergaande integratie te spreken, zoals bijvoorbeeld een Europese krijgsmacht, als het vraagstuk van de politieke aansturing ervan is opgelost.

Soevereine staten onderhouden meestal een complete krijgsmacht. Zij zouden echter binnen bondgenootschappen efficiencywinst kunnen behalen door elk capaciteiten of zelfs krijgsmachtdelen af te stoten en te specialiseren. Bij *Force Generation* leveren zij dan de noodzakelijke capaciteiten. Die vorm van samenwerking vergt veel vertrouwen. Kunnen beschikken over een complete *toolbox* is niet alleen een kwestie van prestige, maar kan ook operationele noodzaak zijn. Zo zal Frankrijk, als het wil optreden hoog in het geweldsspectrum in Afrika, niet willen lopen leuren om ontbrekende capaciteiten bij Duitsland. *Au moment suprême* zouden die gespecialiseerde capaciteiten misschien niet beschikbaar blijken, of zou Duitsland die om politieke redenen uiteindelijk toch niet willen toekennen.

Soms levert internationale samenwerking winst op, soms niet. Het is van belang onderscheid te maken tussen verschillende vormen van samenwerking voordat hier überhaupt zinvol

over kan worden gesproken. Er is een onderscheid tussen gezamenlijke aanschaf, gezamenlijke gereedstelling en gezamenlijke inzet. Bij gezamenlijke aanschaf en gereedstelling gaat het vooral om doelmatigheid, bij inzet vooral om doeltreffendheid. Voor elk van deze drie aandachtsgebieden gelden andere drijfveren en regels, maar ook andere resultaten.

In de eerste plaats aanschaf. Gezamenlijke aanschaf is efficiënt als de samenwerkende landen schaalvoordelen of andere vormen van synergie weten te bereiken. Dit is mogelijk door daadwerkelijk hetzelfde materieel aan te schaffen. Als het echter zo is dat er een moeizaam samenwerkingsproject is, met vele dienstreizen, buitenlandplaatsingen, frictie door uiteenlopende operationele belangen, extra vertragingen, industriebelangen en speciale wensen, waardoor uiteindelijk veel verschillende types moeten worden gemaakt, dan zal de gezamenlijke aanschaf mogelijk duurder zijn dan afzonderlijke nationale projecten, of 'kopen van de plank'.

Ten tweede gereedstelling. Dit is mogelijk het gebied waarop de meeste winst valt te behalen. Bij gereedstelling, ofwel gezamenlijke oefeningen en gezamenlijke exploitatie, lopen belangen vaak parallel. Eén plus één is dan meer dan twee. Schaal- en synergievoordelen zijn dan te behalen. Bovengenoemde samenwerkingsverbanden met Duitsland, België, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten betreffen vooral gereedstelling. Daarbij valt overigens wel op dat het vrijwel steeds om bilaterale samenwerking gaat.

Ingewikkelder ligt het bij de derde vorm, inzet. Zeker hoog in het geweldsspectrum zullen

respectieve landen uiteindelijk de vertaling moeten maken van hun soevereine belangen in militaire inzet. Hierbij zullen niet alleen de regeringen, maar vaak ook de nationale parlementen hun invloed willen laten gelden. Niemand wil zijn militairen binden aan een zaak waar zij niet achter staan. Dit tijdrowende proces zal de inzetbaarheid van een gezamenlijke militaire operatie waarschijnlijk vertragen of onmogelijk maken, zeker als het gaat om een *war of choice* of een campagne met een offensief karakter. Zo zijn de *EU battle groups* nog steeds niet ingezet. Gezamenlijke inzet laag in het geweldsspectrum is eenvoudiger. Bij de anti-zeeroverij operatie *Atalanta* nabij Somalië bleek vrij snel dat de deelnemende Europese staten een gezamenlijk belang hadden bij de bestrijding van zee-roverij. De synergievoordelen waren in dat geval dus wel te behalen.

Bij het debat of internationale samenwerking leidt tot meer effectiviteit en *more bang for your buck* is het dus belangrijk onderscheid te maken tussen aanschaf, gereedstelling en inzet. Bij aanschaf is het mogelijk, maar niet vanzelfsprekend dat er voordeel valt te behalen. Bij gereedstelling vaak wel, blijkt ook in de praktijk, hoewel gereedstelling meestal op bilaterale basis plaatsvindt. Bij inzet is het de vraag of de belangen van de deelnemende staten parallel lopen. Zo niet, dan is gezamenlijke inzet onwaarschijnlijk.

Discussies, ook in de politiek, zouden dit onderscheid tussen aanschaf, gereedstelling en inzet moeten samen maken. Alleen praten over internationale of Europese samenwerking, zonder nadere duiding, is anders een slag in de lucht. ■

Ontgroening van de Co-tijd

Voorbeeldgedrag als uitgangspunt bij programma Co-tijd

De Co-tijd of coördinatie-tijd is de introductieperiode op de Koninklijke Militaire Academie waarin nieuwe rekruten worden ingewijd in het cadettencorps. Door te discussiëren over het programma en effect van de Co-tijd werden cadetten van de coördinatiecommissie gestimuleerd kritisch na te denken over de doelen van de Co-tijd, het effect van gedrag van ouderejaars op nieuwkomers en discrepanties tussen het gedrag dat wordt verwacht van eerstejaars en het gedrag dat ouderejaars laten zien. Deze discussies resulteerden in Co-tijden waarin minder geschreeuwd wordt, minder denigrerende opmerkingen worden gemaakt en opdrachten meer appelleren aan de capaciteiten die van een officier worden verwacht. De Co-tijd nieuwe stijl werkt volgens het paradigma 'wat, waarom en hoe nu verder'. Blijvende kritische reflectie is nodig en stimuleert professionalisering.

*Drs. S. Dalenberg – luitenant-kolonel van de Militair Psychologische en Sociologische Dienst**

Vraag een officier naar zijn opleiding aan de Koninklijke Militaire Academie en verhalen over de Co-tijd zullen niet ontbreken. Hoewel deze initiatieperiode voor velen in een ander tijdsbestek of daglicht heeft plaatsgevonden,

kenmerken de verhalen over de Co-tijd zich door chaos, fysieke en mentale druk, en bovenal trots en verbondenheid.

Meningen over de Co-tijd zijn divers. Vaak wordt het vormend karakter benadrukt. Het doel, nut of effect wordt echter mondjesmaat ter discussie gesteld. Vaak zijn het outsiders die kritiek op de Co-tijd leveren. Het lijkt erop dat het nut en effect van de Co-tijd door insiders (cadetten en officieren) altijd is aangenomen zonder duidelijke onderbouwing.

Dit artikel beschrijft een recent onderzoek¹ naar het effect van de Co-tijd en de mogelijkheden tot verbetering. De Co-tijd wordt daarbij niet zozeer als ontgroeningsritueel beschouwd, maar geanalyseerd als socialisatie-instrument.

De Co-tijd is de huidige naam voor de ontgroeningsperiode waarin nieuwe rekruten op de KMA sinds 1828 worden ingewijd op de KMA en vanaf 1879 in het cadettencorps.² Het cadetten-

* Sander Dalenberg (Hoofd KennisCentrum van het Expertise Centrum voor Leiderschap bij Defensie) was van 2011 tot april 2016 universitair docent leiderschap & HRM aan de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie (NLDA). Hij hoopt begin 2017 te promoveren op een onderzoek naar het effect van korte socialisatieperiodes en specifiek de ontgroening (Co-tijd) op de Koninklijke Militaire Academie. Het gaat om actieonderzoek gecombineerd met een participatieve observatiemethode, wat impliceert dat de onderzoeker invloed heeft op de ontwikkeling tijdens zijn onderzoek. De auteur dankt dr. R. Moelker en drs. L. de Stoppelaar voor hun betrokkenheid bij het schrijven van dit artikel.

¹ Kwantitatieve en kwalitatieve data voor dit artikel berusten op vragenlijsten en interviews afgenomen voor het promotieonderzoek. Tijdens het COID-symposium 'Integriteit in de praktijk' op 19 mei 2016 is een deel van dit onderzoek gepresenteerd en is er door de P-CDS en HDP aan gerefereerd als voorbeeld voor nieuw leiderschap.

² P. Groen & W. Klinkert, *Studeren in Uniform: 175 Jaar Koninklijke Militaire Academie 1828-2003* (Den Haag: Sdu Uitgevers, 2003).

³ W. Klinkert, *100 Jaar Cadettencorps, 1898-1998* (Gianotten, 1998). J. Schilt, 'Herfsttij Van Het Militaire Elitegevoel: Het Elitair Zelfbeeld Van Aspirant-Officieren Op De Koninklijke Militaire Academie in De Periode 1948 Tot 2008' (s.n.), 2011), 110; Abraham Stemerdink, *Jonkers: 170 Jaar Koninklijke Militaire Academie* (Balans, 1998), 206.



FOTO FOCUS, CADETTEN FOTOGRAFIE VERENIGING

De Co-tijd kenmerkte zich door chaos, fysieke en mentale druk, en een gevoel van trots

corps kreeg na de Tweede Wereldoorlog een steeds grotere rol in de vorming van aspirant-officieren.³ Mede daarom is er altijd veel (externe maar ook interne) aandacht geweest voor de Co-tijd. Er verschenen niet alleen wetenschappelijke⁴ artikelen, maar ook kritische artikelen over de doelen en activiteiten van de Co-tijd,⁵ artikelen die menen dat de KMA verzuimt in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen⁶ of die arbeidsongeschiktheid wijten aan de Co-tijd.⁷

Het kan beter

Recente interne aandacht voor de Co-tijd betreft de risico-inventarisatie aan de NLDA.⁸ Daaruit blijkt dat er voldoende beheersmaatregelen zijn tijdens de Co-tijd, maar dat gedragingen en sociale mechanismen die spelen tijdens de Co-tijd risico's kunnen vormen voor ongewenst gedrag. Met andere woorden, het kan beter.

Een kritische blik op de Co-tijd, met bijbehorende interventies ter verbetering, levert op twee manieren winst op voor de vorming van de aspirant-officieren. Enerzijds wordt het beoogde effect, het creëren van gewenst gedrag bij aspirant-officieren gestimuleerd en anderzijds wordt voorbeeldgedrag en de attitude van ouderejaars tijdens de Co-tijd beïnvloed.

⁴ J. Poelman & J. Schwerzel, 'Terug Naar De Basis. Veranderingen in Het Vormingsmechanisme Op De Kma', *Carree* 2013; R. Moelker and R. Richardson, 'Socialisatie Op De Kma, Mens en organisatie: de krijgsmacht in verandering. Alphen aan de Rijn: Mets & Schilt (2002).

⁵ F. Ramakers, 'Ontgroening Op De Kma: Van Stier Tot Officier?', *Carré* 2003.

⁶ Reumerink, 'Kma Gesloten Bastion', *Trouw*, 23-07-1994.

⁷ Dort, van (2010) KMA 't einde? <http://www.vandortletselschade.nl/columns/98/> (11-9-2015).

⁸ COID, 'Integriteit Bij De Opleiding En Vorming Van Adelborsten En Cadetten Aan De Nederlandse Defensie Academie (Rapport Rai)' (2014).



Regelmatig sloeg de balans door richting pesterijen en plezier voor de ouderejaars

Opzet artikel

Dit artikel schetst hoe de ontwikkelingen in de Co-tijden van de afgelopen jaren (2012-2015) bijdragen aan de socialisatie van nieuwe rekruten. Tevens komt aan de orde hoe die ontwikkelingen bijdragen aan het vormen van voorbeeldgedrag van ouderejaarscadetten. Eerst worden de ontwikkelingen beknopt weergegeven. Daarna volgen de interventies en de resultaten daarvan. De slotbeschouwing gaat in op de potentiële leereffecten van de Co-tijd.

Historisch perspectief

De ontgroening op de KMA is sinds het oprichten van de KMA in 1828 aan veranderingen onderhevig. Tussen 1830 en 1920 heette de

ontgroening 'barentijd'. Nieuwe rekruten verleenden het hele eerste jaar diensten aan ouderejaars terwijl ze lijfstraffen incasseerden.⁹

Daarna werd de ontgroening korter en kreeg de naam 'feuttijd'.¹⁰ Vanaf 1950 was een speciale commissie (Cadetten Activiteiten Commissie) verantwoordelijk voor de feuttijd. De grens tussen pesterijen en introductie in de mores van het cadettencorps bleek in die tijd uiterst dun. De balans sloeg regelmatig door richting pesterijen en plezier voor de ouderejaars.¹¹ In 1952 werd de feuttijd daarom zelfs voortijdig afgebroken.

Forse kritiek van cadetten en kader

Tussen 1955 en 1978 werden mentoren (verantwoordelijk voor het mentale welzijn van de nieuwkomers) toegevoegd aan de ontgroeningsorganisatie. Bovendien kwamen er meer regels vanwege de forse kritiek van cadetten en kader op de feuttijd. Een formeel programma was er echter niet. Enquêtes onder cadetten in 1969 en 1976 stelden vast dat de meeste ouderejaars een soepeler ontgroening voorstonden, eventueel zelfs zonder fysieke belasting.¹²

De feuttijd werd gereduceerd van 21 naar 18 dagen, de formele naam veranderde in 'coördinatie-tijd', de feutpolitie werd coördinatiecommissie en nuldejaars waren niet langer feuten maar stieren. Fysieke belasting van de stieren werd in 1986 weer breder toegestaan, wat de Co-tijden vanaf die periode weer zwaarder maakte.¹³

Vanaf 2000 is het aantal en de diversiteit van cadetten enorm toegenomen. De Militair Wetenschappelijke Opleiding (vier jaar) werd aangevuld met de Korte Officiers Opleiding (twee jaar) en een officiersopleiding voor onderofficieren (Specifieke Officiers Opleiding). Bovendien kwamen er sinds het eerste decennium in het nieuwe millennium twee lichten per jaar op. Vanaf die periode worden er dan ook twee Co-tijden per jaar georganiseerd.

Doelen Co-tijd

De Co-tijd heeft sinds het eind van de vorige eeuw als hoofddoel nieuwkomers te enthousiasmeren voor het cadettencorps. Daarnaast

⁹ 1878 Cadettencorps, *Cadetten Almanak Koninklijke Militaire Academie 1830-2015* Cadetten Almanak (Breda: Broese & Comp., 1830-2015) 87.

¹⁰ 1920 *ibid.*, 141.

¹¹ Zie noot 2, 322.

¹² 1976 Cadettencorps, *Cadetten Almanak Koninklijke Militaire Academie 1830-2015* Cadetten Almanak (Breda: Broese & Comp., 1830-2015).

¹³ R. Hoek, *Van Feuttijd Tot Coördinatieperiode: Een Onderzoek Naar De Civilisatie Van De Introductieperiode Op De Koninklijke Militaire Academie Gedurende De Periode 1948-2006* (Breda: Nederlandse Defensie Academie, 2007).



FOTO FOCUS, CADETTEN FOTOGRAFIE VERENIGING

Hoofddoel van de Co-tijd is de nieuwkomers te enthousiasmeren voor het corps

streeft de Co-com er onder meer naar om:

- de saamhorigheid onder de eerstejaars te vergroten;
- kennis aan te reiken over de historie en tradities;
- de waarden van het cadettencorps duidelijk te maken. De waarden van het cadettencorps komen terug in de cadettenbelofte en staan samen met meerdere gewoonten en gebruiken omschreven in het Wit op Zwart.¹⁴

Het startpunt van dit onderzoek ligt bij de Co-tijd van 2012 die, ondanks de geschetste ontwikkelingen, niet veel anders was dan de Co-tijd in de periode 1990-1995.

Interventies

Het ogenschijnlijk kritiekloos kopiëren van programma en gedrag is een logisch gevolg van

de manier waarop het socialisatieproces is ingericht. Ouderejaars cadetten zijn het voorbeeld voor nieuwkomers en baseren hun gedrag op wat ze zelf hebben meegemaakt. Op hun beurt zullen de nieuwkomers het jaar daarop (of twee jaar later) hun gedrag als ouderejaars laten leiden door wat ze gezien en dus geleerd hebben toen ze zelf 'stier' waren. Externe interventies hierin zijn schaars en kansloos omdat de cadetten jaar in jaar uit de stabiele cultuurdragers zijn.

Theorieën over socialisatie in organisaties¹⁵ en sociaal leren¹⁶ geven aan dat mensen vooral

¹⁴ S. Stolp, *Wit Op Zwart* (Breda: KMA, 1994).

¹⁵ R. Fang, M. Duffy, & J. Shaw, 'The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model', *Journal of Management* 37, 1 (2011); A. Saks & B. Ashforth, 'Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future', *Journal of Vocational Behavior* 51 (1997).

¹⁶ A. Bandura, *Social Learning Theory* (New York City: General Learning Press, 1971).

gedrag overnemen dat ze zien bij ‘succesvolle’ leden van de organisatie. Daarnaast zal iemand die zelf een bepaalde overgangsrite heeft doorstaan, deze niet snel bekritisieren omdat die kritiek impliciet ook het eigen optreden reflecteert.

Hoewel er onder de ouderejaars weinig motivatie was om kritisch naar het programma van de Co-tijd te kijken maakte een kleine opkomst van nieuwe rekruten in maart 2013 het mogelijk om de huidige aanpak en structuur kritisch te evalueren. Deze kritische evaluatie onder begeleiding van een adviseur¹⁷ (een begeleidend officier voor cadetten in de Co-com) had als uitgangspunt te bezien hoe de Co-tijd beter kan bijdragen aan de gewenste effecten.

De Socratische methode

Middels de Socratische methode,¹⁸ waarbij het uitstellen van het eigen oordeel en doorvragen vereist is, werden deze evaluaties vormgegeven. Het doel van de Socratische gesprekken was de deelnemers dieper inzicht te laten krijgen in de effecten van activiteiten van de Co-tijd. In diverse gesprekken, meestal tijdens vergaderingen, reflecteerden de deelnemers kritisch op het effect van het gedrag van de Co-com en coördinatoren in relatie tot de gestelde doelen.

‘In mijn tijd gebeurde dat nog niet. Toen was het standaard om de vorige Co-tijd te evalueren met de stieren, coördinatoren en mentoren. Hierbij werden de achterliggende effecten van programmaonderdelen niet ter discussie gesteld of tegen het licht gehouden.’ (Co-com 2012)¹⁹

De Socratische methode werd niet door alle leden van de Co-com hetzelfde ontvangen.

‘...we hoeven niet overal een psychologisch experiment van te maken, toch?’ (Co-com 2012)

‘...hier was verschil in te merken binnen de Co-com. Dus ik denk dat het effect van de adviseur niet altijd bij iedereen is bereikt.’ (Co-com 2013)

Gedrag kopiëren

In gesprekken over de effecten van de Co-tijd werd regelmatig sociale leertheorie²⁰ aangehaald. In essentie leren mensen niet van wat je ze vertelt, maar ze kopiëren gedrag van belangrijke personen in hun omgeving. Zeker in een nieuwe omgeving tijdens socialisatieprocessen²¹ zijn nieuwe leden vatbaar voor het gedrag van begeleiders. Bewustzijn van de invloed die de ouderejaars hebben, de leiderschapsrol die ze vervullen en de morele verantwoordelijkheid die daarbij hoort²² waren dan ook kernpunten in het begeleiden van de discussies.

Hoewel actieonderzoek gecombineerd met een participatieve observatiemethode²³ impliceert dat de onderzoeker altijd invloed heeft op de ontwikkeling, zijn keuzes altijd gemaakt door de Co-com. Wanneer er echter ideeën ontstonden die mogelijk een negatief effect konden teweegbrengen, werd het bestuur wel getriggerd om hier nog eens goed over na te denken. Hierdoor was enige sturing vanuit begeleiders onontkoombaar. Toch bleef het bestuur veel vrijheid houden om zaken te veranderen.

‘Zo voelde ik het destijds ook. De adviseur kon wel bepaalde druk opleggen, maar uiteindelijk heb ik wel altijd het gevoel gehad dat het ons product was.’ (Co-com 2013)

Wel moesten de leden van de Co-com kritisch nadenken over de te behalen effecten en mogelijke negatieve en positieve neveneffecten. Ondanks de nodige weerstand tegen het kritisch nadenken over het eigen proces en product, leidden deze gesprekken tot wijzigingen in het programma. Deze wijzigingen zijn altijd door cadetten zelf geïnitieerd.

¹⁷ Elke cadettencorpsvereniging heeft een officier als adviseur.

¹⁸ E. Wortel & D. Verweij, ‘Inquiry, Criticism and Reasonableness: Socratic Dialogue as a Research Method’, *Practical Philosophy* 9, 2 (2008).

¹⁹ Alle respondenten hebben ingestemd met deelname aan het onderzoek en gebruik van eventuele citaten.

²⁰ Zie noot 16.

²¹ Fang, Duffy, & Shaw, ‘The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model’; Saks & Ashforth, ‘Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future’.

²² M. Brown, L. Treviño, & D. Harrison, ‘Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing’, *Organizational behavior and human decision processes* 97, 2 (2005).

²³ Thiollent, ‘Action Research and Participatory Research’, *Institutional Journal of Action Research* 7, 2 (2011).

Ontwikkelingen

Minder schreeuwen

Eind 2012 werden de eerste discussies gevoerd over het effect van schreeuwen tegen de aspirant-leden. Enkele leden van de Co-com waren het er na langdurige discussies over eens dat schreeuwen waarschijnlijk als gevolg had dat aspirant-leden 'een muurtje optrokken' en niet meer luisterden. Het gevolg daarvan is waarschijnlijk dat alles wat er aan informatie wordt aangeboden tijdens een dergelijke tirade niet aankomt. Bovendien is het reëel te veronderstellen dat nieuwe leden ook niet meer de motivatie hebben om op een rustig moment wél te luisteren naar iemand die ze eerder schreeuwend heeft benaderd.

Dit heeft ertoe geleid dat leden van de Co-com die dit doorzagen deels zelf hun gedrag gewijzigd hebben en minder schreeuwend te werk gingen. Een overall-effect voor de Co-tijd bleef echter uit. Een deel van de Co-com en vrijwel alle coördinatoren hielden vast aan wat er altijd werd gedaan: veel verbaal geweld en weinig realistische verwachtingen van de stieren. Wel werd er voor de meer dienstervaren kortmodel lichte (SOO: Specifieke Officiers Opleiding) een ander soort introductie van twee dagen georganiseerd omdat het bestuur inzag dat het benaderen van ervaren collega's op een dergelijke manier waarschijnlijk averechts zou werken.

Na september 2012 wisselde het bestuur van de Co-com. Bovendien zou de Co-tijd van maart 2013 georganiseerd worden voor een bijzonder kleine groep nieuwe rekruten. Een aantal leden van de Co-com had de discussies meegemaakt over het denken in effecten van het gedrag. Door de ervaring met deze Socratische discussies kon deze Co-com kritisch denken over de mogelijke wijze van optreden in de Co-tijd 2013. Dit mondde uit in een programma geheel verzorgd door de Co-com zelf, zonder coördinatoren. Tijdens deze Co-tijd werd er door niemand geschreeuwd.

Programmaonderdelen herzien

Daarnaast werden een aantal 'niet eerlijke' programmaonderdelen op een andere manier



FOTO FOCUS, CADETTEFOTOGRAFIEVERENIGING

Schreeuwen en als boeman optreden heeft waarschijnlijk tot gevolg dat aspirant-leden een 'muurtje optrekken'

vormgegeven. Discussies over het aanleren van waarden van het cadettencorps leverde namelijk op dat deze manier van werken geacteerd en onoprecht is, terwijl eerlijkheid een belangrijke waarde voor (aspirant) officieren is.

Eerlijkheid als voorbeeld

De Co-tijd van maart 2013 was al met al eerlijker en professioneler. De Co-com stelde zich niet op als schreeuwende boemannen maar als voorbeeld-cadetten. Ze waren in staat om met behulp van een kritische houding de aspirant-leden aan zichzelf te laten twijfelen. Juist omdat het voorbeeld dat gesteld werd zo'n hoge lat leek te zijn. De rust die de Co-com uitstraalde was voor menig aspirant-lid vele malen indrukwekkender dan schreeuwende boemannen die ze verwacht hadden.

Eén van de Co-com leden schetste deze situatie als volgt: *'...op deze manier hoef ik helemaal geen slecht mens te zijn, en ze lijken nog veel meer te leren ook...'* (Co-com 2013). Achteraf zeggen ook oud-cadetten van de Co-com dat *'leading by example'* op deze wijze goed toegepast wordt. *'In onze tijd bleven we te veel vasthouden aan hoe het de jaren ervoor ging'* (Co-com 2012).

'De voornaamste reden voor het afschaffen van het schreeuwen was voor mij dat het een groot teken van zwakte is en geen controle. Iemand die schreeuwt, heeft de situatie en zichzelf niet onder controle. Dat zijn wel belangrijke competenties/waarden voor een voorbeeldfunctionaris in de Co-tijd. Daarbij werden we zelf ook steeds weer getriggerd om naar ons eigen en elkaars gedrag te kijken. Iets wat nu ook terugkomt in mijn huidige functie.' (Co-com 2013)

Deze Co-tijd leek de opmaat te zijn voor een structurele verandering. In de Co-com leefde echter nog de gedachte dat ondanks het succes van deze periode, de Co-tijd van september 2013 wel weer een 'ouderwetse' moest zijn. Gewenste en ongewenste effecten en vooral over de manier waarop de successen van maart 2013 geïntegreerd en bestendig konden worden in september 2013 werden daarom op Socratische wijze besproken.

Dit leidde in september 2013 tot het afschaffen van een aantal elementen die een gekunsteld karakter hadden. Waar in het verleden uitkomsten van controles of testen werden gemanipuleerd, werd nu eerlijk gewerkt en ingespeeld op de daadwerkelijke resultaten. Iets wat mogelijk wel eerlijker was, maar als onwennig en ook spannend werd ervaren door de ouderejaars. *'Wat gebeurt er als het wel goed gaat?'* (Co-com 2013).

Naast de verandering van denken bij de cadetten van de Co-com werd ook het effect op de nieuwe rekruten geanalyseerd. Kwantitatieve analyses van vragenlijsten die voor en na de Co-tijd zijn verstrekt, wijzen onder meer uit dat de wijzigingen in de Co-tijd van september 2013 leidden tot een verhoging van het enthousiasme voor het cadettencorps bij de aspirant-leden na de Co-tijd. Dit in tegenstelling tot september 2012, waar het enthousiasme van de

nieuwe leden voor het corps lager was na de Co-tijd dan ervoor.

De opmerking *'het kost denk ik wel een half jaar voordat je de Co-tijd in perspectief kunt plaatsen en echt enthousiast kunt worden over het corps'* (Senaat 2012) geeft weer hoe er vóór 2013 werd gedacht over de effecten van de Co-tijd. De positieve ontwikkelingen in 2013 vormen in die zin de eerste aanzet naar een fundamentele verandering van de Co-tijd.

Voorbeeldgedrag en didactisch effect

Om deze verandering voort te zetten is een lange adem nodig. Cadetten zijn twee tot vier jaar in opleiding en het collectief cultureel geheugen veranderen vereist dan ook minimaal drie jaar. Met eerlijkheid en voorbeeldgedrag als uitgangspunten leek het tijd om meer aandacht te besteden aan 'didactische' effecten. De normen en waarden van het corps werden eerder vooral uit het hoofd geleerd en gereproduceerd, zonder in te gaan op de onderliggende inhoud. Bovendien werd er gediscussieerd over de manier waarop moest worden omgegaan met mensen die blessures hadden of opliepen. Deze discussies leverden concrete wijzigingen op in maart 2015.

In maart 2015 werd een van de traditionele programmaonderdelen, de 'normen en waarden-nacht' aangepast. Anders dan voorheen hadden de opdrachten nu een duidelijke connectie met de waarden van het cadettencorps. De opdrachten werden afgesloten met een korte evaluatie van de achterliggende gedachte.

De nieuwe aanpak bestendigde fysieke inzet als blijk van de wil om toe te treden tot het cadettencorps en creëerde tegelijkertijd breder begrip en acceptatie van de waarden. Deze verdieping van het begrip van de waarden van het cadettencorps nam hierdoor overigens ook toe bij ouderejaars die het proces begeleidden.

Verantwoordelijkheid voor personeel

Een tweede ontwikkeling in 2015 is het afschaffen van het mutanten peloton. Een van de doelen van de Co-tijd is het creëren van



FOTO FOCUS, CADETTEN FOTOGRAFIE VERENIGING

Bij socialisatieprocessen, zeker in een nieuwe omgeving, leren mensen niet van wat ze wordt verteld, maar kopiëren ze gedrag

saamhorigheid. De manier waarop geblesseerden (mutanten) tijdens de Co-tijd werden geïsoleerd, werkte contraproductief. In 2014 waren praktische bezwaren nog een tegenargument, maar de Co-com van 2015 besloot om de verantwoordelijkheid voor het bij elkaar houden van de groep, inclusief geblesseerden, bij de coördinatoren te leggen. Hierdoor werden coördinatoren zich meer bewust van het effect van het eigen optreden.

Het bij elkaar houden van de groep leidde tot een andere dynamiek. Het benutten van de kwaliteiten van geblesseerden werd daarmee belangrijker dan het benadrukken van het gemis aan fysieke prestatie. Het niet meer elimineren van de groep mutanten als 'outcast' tijdens (en mogelijk na) de Co-tijd is een belangrijke ontwikkeling, die het verantwoordelijkheidsbesef van de coördinatoren aanwakkert. Niet langer kunnen ze vol gas hun gang gaan, waarbij de consequenties daarvan voor individuen

(blessures) worden opgelost door iemand anders. Velen (cadetten, oud-cadetten en kader) zien dit als een positieve ontwikkeling.

'Erg positieve verandering! Jammer voor de ouderejaars die minder kunnen lachen, maar goed voor de effecten. Ik zie hier zelfs een meerwaarde in qua vormingsdoelen voor de toekomstig officieren; teamgevoel, personeelszorg voor je muto's (geblesseerden), laat je personeel niet achter!' (derdejaars cadet, 2015)

De lichtung van augustus 2015 was een stuk groter dan die van februari, waardoor er in praktische zin weer getwijfeld werd over het gebruik van het mutanten peloton. Toch koos de Co-com ervoor het effect van groepsvorming te laten prevaleren boven praktische problemen. Bovendien werd er gekozen voor de invoering van een ander soort effectenmatrix. Voorheen was de 'sfeercurve' een leidend principe voor het gedrag van de coördinatoren

en ouderejaars. De sfeercurve stelde nauwgezet vast in welke mate coördinatoren per dag of activiteit, boos, streng, neutraal of soepel mochten zijn. Het nieuwe paradigma maakte de doelstelling en het gedrag van de nieuwkomers doorslaggevend.

Nieuw paradigma in 2015: van sfeercurve naar leercurve

Sinds september 2015 werkte de Co-com met het schema ‘wat, waarom en hoe nu verder?’ Dat is een paradigma gebaseerd op een leercurve bij de stieren in tegenstelling tot de sfeercurve van de ouderejaars. Het ontwikkelen van het concept met de leercurve als leidend paradigma getuigt van effectgericht optreden. Door activiteiten op deze manier in te delen wordt in het licht van bijvoorbeeld situationeel leiderschap²⁴ ook duidelijker waarom in de eerste fase directief gedrag van ouderejaars gepast is en waarom in een latere fase de coördinatoren veel meer moeten inspelen op gedrag passend bij transformationeel leiderschap.²⁵

Nieuwe programmaonderdelen die sinds 2013 waren geïntroduceerd en waren gericht op bezinning en bewustwording passen goed in het concept ‘waarom’ en ‘hoe nu verder’. Tijdens deze momenten worden open gesprekken gevoerd met de ‘stieren’ waarbij alles (aangaande de Co-tijd) bespreekbaar is. Ouderejaars leggen dan uit wat de gedachten zijn achter bepaalde delen van de Co-tijd en wat er in de toekomst wordt verwacht van de aspirant-leden.

Een kanttekening blijft dat ouderejaars opmerken dat de laatste dag van deze Co-tijd wel ‘compleet uit de Co-tijd sfeer valt door normaal met de

stieren in gesprek te gaan’ (derdejaars cadet 2015). Een opmerking die enerzijds blijkt geeft van de wil een leerlijn te ontwikkelen die ‘hoe nu verder’ benadrukt maar anderzijds weergeeft hoe diepgeworteld het idee van een ‘normale’ Co-tijd is.

Sinds 2012 heeft de Co-com elk jaar weer nagedacht over de te bereiken effecten en gewerkt aan een verdere professionalisering. Dit is in lijn met de opvatting van Socrates dat kritisch denken leidt tot het continu bijstellen van incorrecte en incomplete concepten.²⁶ Dit lijkt erop te duiden dat er een doorlopend proces van kritisch denken is ontwikkeld.

‘Het heeft ervoor gezorgd dat we ons extra verantwoordelijk voelden om ons te allen tijde te kunnen verantwoorden voor een ‘event’ wat op dat moment plaats vond. We voelden de verantwoordelijkheid om een product neer te zetten waarover we met eenieder konden spreken zonder ons hiervoor te ‘schamen’ of meenden dat we hier veel extra uitleg bij zouden moeten geven.’ (Co-com 2015)

‘Ik ben blij om te zien dat er tussen toen en nu een aantal positieve ontwikkelingen hebben plaatsgevonden. Waar we in mijn tijd (te) vaak krampachtig vasthielden aan de traditionele waarde van de Co-tijd, zie ik dat er nu ruimte is voor inhoudelijke verbetering, waardoor het effect waarschijnlijk hoger ligt.’ (Co-com 2012)

Met het Socratisch gesprek hebben de cadetten een instrument in handen om elkaar kritische vragen te stellen. De combinatie van het Socratisch gesprek met militair jargon, met termen als oogmerk en effectenmatrix, zorgt ervoor dat de relevantie van de gesprekken door cadetten als zeer wezenlijk wordt ervaren. Cadetten in staat stellen deze gesprekken zelf onderling te voeren is een belangrijk element van de borging van het nieuwe paradigma achter de Co-tijd.

Effect op ouderejaars cadetten

Hoewel de Co-tijd als doel heeft om de eerstejaars ‘mores’ te leren, lijkt de nieuwe benadering vooral effect te hebben op het gevoel van

²⁴ K. Blanchard, D. Zigarmi, & R. Nelson, ‘Situational Leadership after 25 Years: A Retrospective’, *Journal of Leadership & Organizational Studies* 1, 1 (1993).

²⁵ N. Callow et al., ‘Measurement of Transformational Leadership and Its Relationship with Team Cohesion and Performance Level’, *Journal of Applied Sport Psychology* 21, 4 (2009); B. Bass et al., ‘Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership’, *Journal of Applied Psychology* 88, 2 (2003).

²⁶ Chang, Lin, & Cheng, ‘Application of the Socratic Dialogue on Corrective Learning of Subtraction’, *Computers and Education* 31 (1998).

professionele verantwoordelijkheid van de ouderejaars cadetten. Door het aannemen van een meer verantwoordelijke rol zijn cadetten sinds 2013 meer gaan twijfelen aan de eigen capaciteiten om een dergelijke initiatieperiode te kunnen begeleiden.

'...ik vraag me af of wij wel de juiste mensen zijn om dit te doen. Misschien kunnen we dit helemaal niet' (Co-com 2014)

'Cadetten beïnvloeden en vormen in de Co-tijd op deze wijze wel de gedachten van nieuwe cadetten. De Co-tijd staat bij elke officier in zijn geheugen gegrift, dus het heeft zeker impact. Cadetten zijn nog niet in staat om andere cadetten op te leiden! Naar mijn idee is de Co-com belast met een zware taak, wat je op de KMA zelf nog niet honderd procent inziet. (Co-com 2012)

Positief hieraan is dat deze twijfel getuigt van een toegenomen professionaliteit onder cadetten betrokken bij de Co-tijd. Twijfel over de eigen verantwoordelijkheid en capaciteiten hoort immers bij het gedegen overwegen van alternatieve handelingen en het loslaten van de vertrouwde, veilige setting van hoe het ooit was.²⁷ De ontwikkeling en het uitvoeren van een 'co-functionaris-workshop' in september 2015 in de vorm van een intervisie tussen ervaren en onervaren coördinatoren is een positief uitvloeisel daarvan. Vragen die in deze sessie aan bod kwamen zijn bijvoorbeeld:

- Hoe daag je mensen op respectvolle wijze uit om boven zichzelf uit te stijgen?
- Kun je als coördinator uit je 'rol' stappen als een groepslid het zwaar heeft?
- Hoe houd je de groep bij elkaar?
- Wat doe je als mensen eerder dan verwacht het gewenste gedrag vertonen?

Borging

Hoewel het erop lijkt dat er structurele veranderingen tot stand zijn gekomen in de organisatie van de co-tijd is het de vraag of deze veranderingen beklijven. Cultuurverandering kost tijd. Cadetten die in 2012 de Co-tijd hebben meegemaakt, waren in 2014 en 2015

verantwoordelijk voor de uitvoering. Cadetten die daarna verantwoordelijk zullen worden, hebben niet langer 2012 als referentiekader. Het collectief historisch geheugen is daarmee structureel veranderd. Bovendien wordt het meer en meer duidelijk dat de Co-tijd niet alleen een leerzaam moment is voor de aspirant-leden: de ouderejaars en vooral de coördinatoren leren mogelijk nog veel meer.

Het lijkt erop dat de Co-tijd cultuur fundamenteel veranderd is. Dit blijkt onder meer bij de groep kort model cadetten met meerdere jaren dienstervaring uit de specifieke officiersopleiding (SOO). Zij werden door een mini corps-introductie enthousiast gemaakt voor het cadettencorps. In 2012 en 2013 was dit een categorie waarbij nog veel weerstand voelbaar was ten aanzien van het cadettencorps. In de Co-tijd van september 2015 heeft deze groep haar waardering en complimenten uitgesproken over het programma en het idee achter de Co-tijd. Bovendien heeft deze groep SOO-cadetten actief deelgenomen aan de organisatie van de Co-tijd en constructief geëvalueerd nadien, ondanks dat ze zelf geen Co-tijd hadden meegemaakt.

Er lijkt binnen de organisatie van de Co-tijd een verschuiving op te treden van conservatisme naar een meer innoverende cultuur. Deze verschuiving is vergelijkbaar met veranderingen in de militaire cultuur.²⁸ De focus ligt minder op het 'afzeiken' en 'fysiek belasten' en meer op 'confronteren met het eigen onvermogen' en 'enthousiasmeren door het goede voorbeeld te geven'. Ondanks deze positieve ontwikkelingen is het van belang scherp te blijven op de te bereiken doelen en effecten van gedrag en programma.

Het institutionaliseren van bijvoorbeeld de Socratische houding, waarbij geijkte wijzen van optreden kritisch worden besproken, kan

²⁷ D. Verweij, *Geweten Onder Schot: Ethiek En De Militaire Praktijk* (Amsterdam: Boom, 2010) 172.

²⁸ Dunnivan, 'Military Culture Change and Continuity', *Armed Forces & Society* 20, 4 (1994).

daarbij helpen. Alle cadetten en begeleiders (dus niet alleen degenen die betrokken zijn bij de Co-tijd) hebben er baat bij kritisch te reflecteren op hun gedrag en de procedures. Deze blijvende reflectie is iets anders dan het formaliseren van gedrag in vaste procedures en programma's. Het kritiekloos kopiëren van een bestaand programma lag immers aan de basis van de Co-tijd in 2012. Elke Co-tijd (maar ook de uitvoering van andere taken of opdrachten) zou daarom gepaard moeten gaan met de vraag 'waarom doen we dit?'²⁹

Deze continue reflectie op een Socratische wijze vraagt veel van aspirant-officieren en van hun begeleiders. Zeker in een periode als de Co-tijd kan er veel leerpotentieel ontsloten en benut worden. Voor het programma van de Co-tijd betekent dit dat geen enkele Co-tijd meer hetzelfde zal zijn. Mentale en fysieke belasting hoeft daarbij overigens niet te worden geschuwd.

Samen de Co-tijd doorstaan draagt immers bij aan het vormen van een gemeenschappelijke band tussen officieren Geconfronteerd worden met de mentaal en fysiek zware kanten van het militaire werk hoort ook bij de voorbereiding op het officierschap.

Conclusie

Historische functie

Lang was de Co-tijd niets anders dan een initiatieritueel waar je als nieuwkomer doorheen moest om erbij te kunnen horen. Later kreeg de Co-tijd meer vorm als socialisatieproces, waarbij gewoonten en gebruiken, normen en waarden onder fysieke en mentale druk werden aangeboden. Ook in deze periode lag de nadruk vooral op het doorstaan van de periode om te kunnen toetreden tot de cadettengemeenschap.

Waarschijnlijk zal de Co-tijd die historische

functie blijven behouden. De ontwikkelingen tussen 2012 en 2015 maken wel duidelijk dat de waarde van de Co-tijd verder strekt dan de transitie van 'stier tot corpslid'. De Socratische manier van elkaar bevragen zorgt ervoor dat niet alleen de nieuwe rekruten leren in deze periode, maar vooral ook de ouderejaars. De rol die de adviseur hierbij inneemt is uiteraard ook van grote invloed.

Voorbeeldfunctie

Gewenst gedrag wordt in de Co-tijd niet langer afgedwongen vanuit macht en directief leiderschap, maar vanuit een voorbeeldfunctie. Coördinatoren zijn niet langer uitvoerders van een schrikbewind maar leiders die de verantwoordelijkheid voor hun groep ervaren. Bovendien is de reikwijdte van de Co-tijd niet langer beperkt tot een paar dagen, maar meer gericht op toekomstig gedrag van aspirant officieren.

Leereffecten

Het leereffect van de Co-tijd is in de volgende onderdelen op te splitsen:

Verantwoordelijkheid nemen

Het nemen van verantwoordelijkheid voor het eigen gedrag en blijven nadenken onder druk in ambigue situaties is een belangrijke vaardigheid voor militairen, en voor officieren in het bijzonder. Eerstejaars worden tijdens de Co-tijd nog steeds op onvergetelijke wijze geconfronteerd met de kracht van de massa en de grote moeite die het kost om als individu te staan voor je eigen gedrag. Situaties waarmee ze geconfronteerd worden, zullen hen de rest van hun leven bijblijven en helpen om voor de eigen waarden en die van de organisatie te blijven staan bij het nemen van belangrijke beslissingen.

Leiderschap

Hoewel het huidige programma is gestoeld op voorbeeldgedrag, blijft de uitvoering mensenwerk. De aard van de Co-tijd blijft een mentaal en fysiek pittige periode, waarbij leidende ouderejaars alle spectra van leiderschapsgedrag vertonen, dus ook leiderschap gebaseerd op positionele macht waar scherpe randjes aan

²⁹ Een dergelijke continue reflectie is in overeenstemming met onder meer Aanbevelingen uit het rapport Van der Steenoven (*moral fitness*) en het Project Integriteit in Opleiding (aangaande bijvoorbeeld intern saneren). Overigens zijn beide rapporten pas verschenen na het inzetten van de interventies tijdens de co-tijd die dit artikel beschrijft. Van der Steenoven, 'Integriteit Bij De Omgang Met Commerciële Partijen Op Het Gebied Van It', *Kamerbrief rapport commissie Van der Steenhoven* (Den Haag: Ministerie van Defensie, 2016).

zitten. Zonder die scherpe randjes is de Co-tijd niet de periode die het gevoel van verbondenheid en trots opwekt na afsluiting ervan. Tijdens de Co-tijd zijn ouderejaars cadetten zelfstandig verantwoordelijk voor nieuwe rekruten en alle personele, materiële, financiële en operationele processen. Deze verantwoordelijkheid voelt voor menig cadet anders dan de 'beurt' als groepscommandant tijdens zogeheten 'groene' periodes. Het voelt als echte verantwoordelijkheid. En door de nieuwe benadering van de nieuwkomers merken ouderejaars dat ze respect en draagvlak kweken. De leiderschapsinteractie tussen nieuwkomers en ouderejaars cadetten is reëler dan bij oefeningen met alleen jaargenoten. Dit pleit voor de Co-tijd als relevant onderdeel van leiderschapsontwikkeling in het curriculum van de cadet.

Elkaar aanspreken en kritische reflectie

Om de huidige ontwikkelingen voort te zetten is het van belang dat niet alleen de Co-com maar alle cadetten hun vermogen tot kritische reflectie op eigen gedrag en de effecten daarvan ontwikkelen. Verantwoordelijkheid, initiatief en creativiteit worden gepredikt binnen het cadettencorps. Die begrippen mogen vaker in de praktijk worden gebracht. De verantwoordelijkheid die cadetten hebben bij het ontvangen en vormen van hun nieuwe collega's wordt niet door iedereen ten volle gezien.

Bij die verantwoordelijkheid hoort morele professionaliteit. Als cadetten elkaar onderling fatsoenlijk en kritisch durven aan te spreken, als ze in staat zijn om de ketens van het vertrouwde af te werpen en met nieuwe creatieve verantwoorde activiteiten te komen die steeds opnieuw bijdragen aan de positieve ontwikkeling van de Co-tijd en het corps – pas dan is er sprake van borging.

De rol van de adviseur

Bewaking en borging van de professionele begeleiding van nieuwe rekruten door ouderejaars cadetten is een taak van het corps en haar adviseurs. Ook adviseurs zullen daarom het persoonlijk referentiekader moeten overstijgen. Het voeren van Socratische gesprekken en



FOTO FOCUS, CADETTEN FOTOGRAFIE VERENIGING

De focus van de Co-tijd ligt nu minder op het 'afzeiken' en 'fysiek belasten' en meer op het 'enthousiasmeren door het goede voorbeeld te geven'

het denken over de effecten van gedrag en socialisatieprocessen zijn belangrijke kwaliteiten om de ingezette koers te begeleiden. Proactief en creatief blijven streven naar een professionele Co-tijd, die bijdraagt aan de vorming van goed voorbeeldgedrag van zowel ouderejaars als nieuwe rekruten, blijft voorlopig het paradigma.

Tot slot

Ten slotte een afsluitende kritische noot over het veranderen van de Co-tijd. Het afschaffen van programmaonderdelen roept bij sommige ouderejaars cadetten en officieren sentimenten op. De corpsgeest, de nep-inauguratie en bijbehorende *walk-of-shame* en het '*square*'-dinner³⁰ zijn bijvoorbeeld verloren gegaan of drastisch veranderd. De uitvoering was namelijk gekunsteld en niet meer passend bij de eerlijkheid, verantwoordelijkheid en professionaliteit die ouderejaars cadetten willen overbrengen.

Uiteraard moet er wel gewaakt worden voor het behoud van het traditionele 'Co-tijd gevoel'. Als socialisatieproces moet de Co-tijd niet verworden tot een matte sessie ter introductie van de organisatie. Het heilig vuur moet blijven branden. ■

³⁰ Voor velen zijn dit waarschijnlijk zeer kenmerkende onderdelen van de Co-tijd, met de daaraan gekoppelde nostalgische gevoelens.

Dynamische inlichtingenanalyse met MARVEL

De casus FARC: een cyclus naar vrede?

De diversiteit aan methoden en middelen waarover een commandant beschikt is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Om deze middelen effectief in te kunnen zetten moet hij zoveel mogelijk inzicht hebben in alle factoren en actoren van invloed, waarvoor de werkmethode *Intelligence Preparation of the Environment (IPE)* ontwikkeld is. De *Method to Analyze Relations Between Variables using Enriched Loops (MARVEL)* geeft de in het IPE gebruikte causale diagrammen een extra kwantitatieve dimensie. Getoetst aan de casus van de rebellenbeweging FARC in Colombia toont MARVEL een meerwaarde bij het kunnen visualiseren en doorgronden van de dynamieken en complexiteiten van een missiegebied.

*Ir. Tom Logtens, drs. ritm (r) Wim-Pieter Huijsman en majoor Peter Schrijver**

'Zonder informatie geen operatie. Inlichtingen zijn de resultante van kennis en begrip over de activiteiten, mogelijkheden (capabilities) en intenties van alle (relevante) actoren en factoren. De militaire functie inlichtingen voorziet in een zo volledig en actueel mogelijk beeld van de situatie en is een randvoorwaarde voor het kunnen functioneren van een militaire eenheid.'
Ministerie van Defensie, Doctrine Publicatie 3.2: Landoperaties (Den Haag, 2014) 6-30.

Operaties waarbinnen de Nederlandse krijgsmacht wordt ingezet zijn vaak zeer complex. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door omvattender mandaten waarmee de taken van

de militair aanzienlijk zijn uitgebreid: 'op dezelfde plek, desnoods op dezelfde dag, wordt immers van een soldaat verwacht te praten, te vechten of noodhulp te verlenen'.¹ Anderzijds speelt het overwegend interstatelijke en hybride karakter van deze conflicten een belangrijke rol: deze conflicten kenmerken zich door ingewikkelde dynamieken waarbij het moeilijk is de daadwerkelijke invloed van omgevingsfactoren en actoren inzichtelijk te maken.

Om tijdens deze uitdagende omstandigheden de militaire inlichtingencapaciteit beter toegerust haar ondersteunende taak uit te laten voeren is de werkmethode *Intelligence Preparation of the Environment (IPE)* ontwikkeld.² Deze werkmethode is gebaseerd op de idee dat de diversiteit aan methoden en middelen waarover een commandant beschikt de afgelopen jaren sterk is toegenomen en dat hij, om deze middelen effectief in te kunnen zetten, zoveel mogelijk inzicht moet hebben in alle factoren en actoren van invloed. Dit betekent dat er naast de militaire dimensie ook gekeken

* Tom Logtens was werkzaam als onderzoeker op de afdeling Military Operations van kennisinstituut TNO; drs. ritm (r) Wim-Pieter Huijsman is Research Manager a.i. van de afdeling Military Operations van kennisinstituut TNO; Peter Schrijver is majoor bij de Koninklijke Landmacht.

1 Kees Homan, 'Hedendaagse conflicten vereisen een geïntegreerde politiek-militaire oplossing', in: *VNFORUM* 2012/1.

2 Ministerie van Defensie, Defensie Inlichtingen en Veiligheids Instituut, Inlichtingen Publicatie: *Intelligence Preparation of the Environment (IPE)* (Den Haag, 2010) 2.



FOTO: REUTERS

De casus van de Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) laat zien hoe MARVEL de werkmethode *Intelligence Preparation of the Environment* kan verbeteren

wordt naar politieke, economische, sociale en infrastructurele omstandigheden en aanwezige informatievoorzieningen.³

Om commandanten op alle niveaus⁴ te kunnen ondersteunen is het IPE als een generieke werkmethode ontwikkeld; het proces is dus voor alle niveaus gelijk. Verschil is er ook: hoe lager het niveau waarop de commandant opereert, hoe concreter zijn opdracht, hoe specifiek de inlichtingen die hij ter ondersteuning nodig heeft en hoe gedetailleerder het IPE wordt opgeleverd.

Een belangrijk onderdeel van het IPE dat ervoor zorgt dat dynamische effecten worden meegenomen in de analyse is het causaal diagram, beter bekend onder de Engelse term *Causal Loop Diagram*. Met het causaal diagram worden causale relaties tussen onderdelen van het systeem in kaart gebracht en hiermee kan kwalitatief worden bepaald wat belangrijke onderdelen van het systeem zijn en wat men kan verwachten

wanneer de balans in het systeem wordt verstoord. De *Method to Analyze Relations Between Variables using Enriched Loops* (MARVEL) geeft de causale diagrammen een extra kwantitatieve dimensie. Hiermee wordt de analyse niet alleen dynamisch en kwalitatief, maar kan kwantitatief én tijdsgebonden worden bepaald hoe bepaalde veranderingen en interventies hun uitwerking hebben op het systeem, zonder de eenvoud van het opstellen en analyseren van een causaal diagram te verliezen.

Dit artikel beschrijft hoe MARVEL de bestaande analysemethode van causale diagrammen aanvult en hoe het daarmee de werkmethode IPE verbetert. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van een analyse van de casus Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC)

³ Ibidem.

⁴ Bij het uitvoeren van militaire operaties wordt van oudsher een aantal niveaus onderscheiden: het strategische, het operationele, het tactische en het technische niveau.

in Colombia. Het artikel start met een korte beschrijving van het IPE en hoe daarin gebruik wordt gemaakt van causale diagrammen. Daarna wordt de casus FARC geanalyseerd met behulp van MARVEL. Vervolgens wordt de toegevoegde waarde van de voorgestelde methode binnen de huidige situatie in Colombia uiteengezet, waarna de waarde van de uitkomsten van de analyse wordt besproken. Het artikel sluit af met conclusies.

De Intelligence Preparation of the Environment

Hoewel de IPE een generiek ontwikkelde werkmethode is, is het geen invuloefening die automatisch leidt tot de juiste antwoorden. IPE geeft handvatten voor en aanwijzingen over de manier waarop het operatiegebied kan worden beïnvloed.⁵ Dat doet het door de inlichtingenfunctionaris door drie deelprocessen te leiden, waarin de analist voor elk van de deelprocessen een aantal analysemethoden ter beschikking heeft:

1. Environmental Evaluation (EE)

Hierin wordt de situatie in het gebied van opereren beschreven. Dit is voornamelijk een focus op de sociale en fysieke geografie, het klimaat en terrein en de menselijke dimensie, die wordt beschreven aan de hand van de PMESII factoren.⁶ De resultaten uit de EE worden opgeleverd in *overlays*⁷ om de commandant het juiste gevoel van plaats en tijd te geven;

2. Threat Evaluation (TE)

Op basis van de informatie uit de EE worden de vermogenselementen waarmee de actoren van invloed hun gestelde doelen kunnen bereiken geïnventariseerd en geanalyseerd.⁸ De

vermogenselementen zijn niet alleen mensen, middelen en financiën, maar ook TTP's (Tactieken, Technieken en Procedures). Veelgebruikte analysemethodes in de TE zijn de SWOT-analyse⁹ en methodes voor relatieanalyse (bijvoorbeeld *Social Network Analysis*¹⁰ of *Organizational Network Analysis*¹¹). De conclusies uit de TE kunnen wederom via overlays en causale diagrammen worden gevisualiseerd;

3. Factor Integration (FI)

In deze laatste stap van de IPE wordt de informatie uit de EE en TE geïntegreerd geanalyseerd om uitspraken te kunnen doen over te verwachten toekomstontwikkelingen. Een veelgebruikte analysemethode in deze fase is *scenario building*, waarbij een matrix wordt opgesteld met twee kernonzekerheden en vier mogelijke scenario's die bij de uiterste waarden van de kernonzekerheden passen. Op basis hiervan wordt een *Analysis of Competing Hypotheses* (ACH) gemaakt, waarbij wordt getracht elk opgesteld scenario te ontcrachten. Het scenario dat het minst wordt ontcracht is het *most likely scenario*. Daarnaast wordt het scenario waar de grootste dreiging vanuit gaat geïdentificeerd als het *most dangerous scenario*.

Binnen de IPE worden verschillende methodieken gebruikt om tot een zo volledig mogelijk overzicht van een bepaalde (operationele) omgeving te komen. Deze genoemde methodieken zijn statisch: er wordt als het ware een foto gemaakt van een situatie op een bepaald tijdstip. Dit in tegenstelling tot het probleem dat geanalyseerd wordt, want de werkelijkheid is altijd in beweging. Het is daarom zeer interessant om ook te zien hoe een probleem zou kunnen veranderen door de tijd, bijvoorbeeld in reactie op activiteiten van de eigen eenheden. Om de dynamiek van een probleem te vatten in een analyse worden in de IPE causale diagrammen gemaakt.

Dit causaal diagram is een geheel van causale relaties en beschouwt het probleem met een bredere blik op het systeem. Hoewel niet direct tijdsgebonden, is in een causaal diagram wel sprake van een bepaalde dynamiek waarmee geanalyseerd wordt hoe een variabele verandert door de tijd onder invloed van bepaalde

5 Ministerie van Defensie, *Intelligence Preparation of the Environment (IPE)*, 2.

6 PMESII staat voor Political, Military, Economic, Social, Infrastructure and Information systems.

7 Ministerie van Defensie, *Intelligence Preparation of the Environment (IPE)*, 18-19.

8 Idem, 21.

9 SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen) van/voor een actor.

10 Social Network Analysis is het in kaart brengen van sociale relaties tussen of binnen actoren (waarbij de actor ook een organisatie kan zijn).

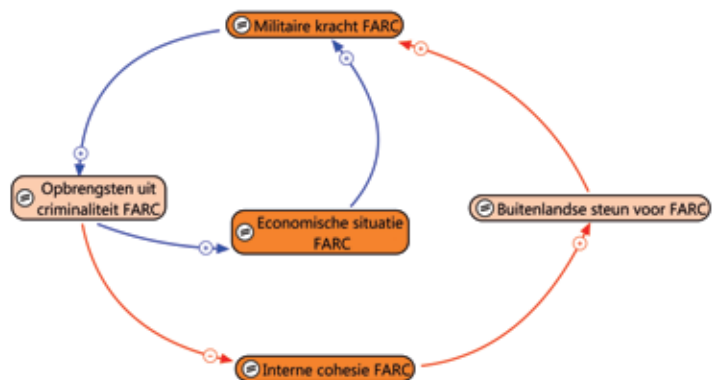
11 Organizational Network Analysis is het identificeren van onzichtbare of informele informatiestromen en samenwerking binnen een organisatie.

effecten. In figuur 1 is een gedeelte van het hieronder beschreven model over de FARC in Colombia weergegeven. Het zijn twee zogeheten *feedback loops*: een positieve (blauw) en een negatieve (rood). Positief en negatief geven hier respectievelijk aan dat het een zichzelf versterkend of balancerend effect is. Neemt de militaire kracht van de FARC toe, dan zal de beweging zich vooral richten op het vergroten (positieve pijl) van de criminele activiteiten omdat dit de belangrijkste bron van inkomsten is. Dit zal leiden tot een betere economische situatie van de FARC, waarmee de rebellen meer en betere wapens kunnen krijgen, waardoor de militaire kracht verder zal vergroten. Zo begint de cyclus opnieuw. Dit zou kunnen leiden tot een exponentiële toename van de militaire kracht van de FARC, ware het niet dat veel systemen met versterkende cycli ook balancerende cycli bevatten, in dit geval de rode causale relaties van figuur 1.

Als de FARC zich meer gaat richten op criminaliteit, zal de beweging verder afstaan van de initiële marxistische idealen. De FARC verliest hierdoor goodwill en steun van naties en organisaties met gelijke idealen, waardoor het lastiger wordt om wapens uit het buitenland te verkrijgen. Hierdoor zal de militaire kracht van de FARC afnemen. Het geheel van versterkende en verzwakkende feedback loops bepaalt hoe een systeem zal veranderen en door dit te analyseren kan worden beredeneerd hoe een verandering in het systeem een effect heeft op andere onderdelen van het systeem. Deze analyse is louter kwalitatief. Er kunnen geen uitspraken gedaan worden over de snelheid van optreden of de sterkte van het effect ten opzichte van andere effecten. Deze kwantitatieve gegevens kunnen echter wel worden toegevoegd aan een causaal diagram in de methode MARVEL.

Dynamisch model in MARVEL

MARVEL voegt aan deze causale diagrammen extra informatie toe, waardoor deze wel tijdsgebonden worden en het model gesimuleerd kan worden. Dit biedt in de IPE de mogelijkheid om het dynamische karakter van de operatieomgeving weer te geven. Daarnaast biedt MARVEL een aantal extra analysemogelijk-



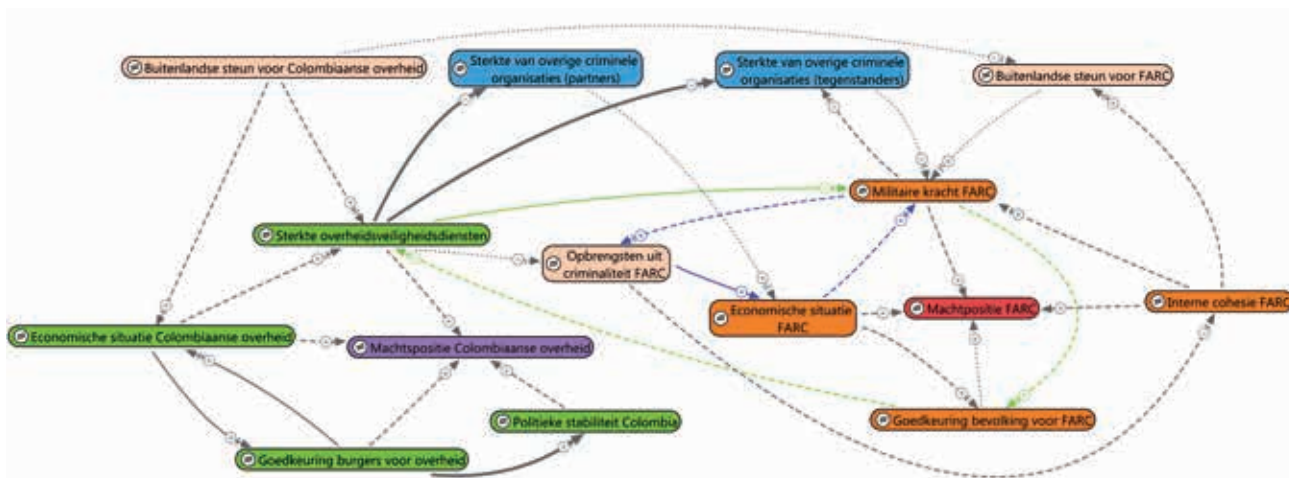
Figuur 1 Twee voorbeelden van feedback loops: een positieve (blauw) en een negatieve (rood), beide voor de variabele militaire kracht van de FARC

heden: versterkende en balancerende feedback loops en ketens van effecten kunnen worden getoond. Ook kunnen dynamische *what if*-analyses worden gemaakt, inclusief mogelijke veranderingen als gevolg van specifieke interventies. Het type problemen dat met MARVEL kan worden opgelost is zeer uiteenlopend. Het gemeenschappelijke karakter zit in de continue verandering van probleemfactoren door de tijd, vaak gepaard gaand met onduidelijkheid over de effecten van interventies. Daarnaast dienen de onderliggende elementen binnen de problemen een causale samenhang te hebben. Een MARVEL-model wordt vaak in groepsverband gemaakt, waarbij verschillende experts op het probleemgebied worden geraadpleegd. Een alternatieve aanpak is het maken van een model op basis van verzamelde data. Om effectief input te kunnen geven aan het MARVEL-model is kennis van het te behandelen onderwerp een must. Zeker bij meer complexe problemen zoals een maatschappelijke opstand zijn verschillende invalshoeken nodig om het probleem te doorgronden, zoals economische, politieke, sociaal-culturele en historische achtergronden.

De casus FARC

De analyse van de gespannen situatie tussen de FARC en de Colombiaanse overheid is opgesteld vanuit de counterinsurgency-gedachte,¹² waarbij

12 Counterinsurgency (COIN) is het bestrijden van opstandelingen door militaire of politieke acties.



Figuur 2 Vereenvoudigd MARVEL-model met belangrijkste dynamieken. De groene feedback loop laat zien hoe de FARC, door veiligheid te bieden aan de bevolking, de militaire machtspositie van de overheid ondermijnt en sterker kan worden. De blauwe feedback loop laat zien dat de FARC door een grotere militaire kracht meer opbrengsten kan halen uit criminaliteit, waardoor de economische positie verbetert. Daardoor kunnen meer en betere wapens worden aangeschaft, wat leidt tot een grotere militaire kracht van de FARC

de partijen elkaar niet alleen direct bestrijden, maar ook strijden om de steun van de bevolking. De analyses van beide strijdende partijen zijn gemaakt op vier verschillende domeinen: veiligheid, *government*/stabiliteit van de organisatie, sociaal-economische factoren en goedkeuring van de bevolking (voor acties of beleid). Bij het opstellen van het model is gebruikgemaakt van literatuur en expertmeningen. Het model is opgebouwd uit twee deelsystemen die elkaar beïnvloeden, namelijk de factoren van de Colombiaanse overheid en de factoren van de FARC. Elk deelsysteem bestaat uit kwadranten, ofwel de vier domeinen. Elk van de partijen strijdt voor de gunst van de bevolking. De partijen bestrijden elkaar militair. Daarnaast zijn er een aantal externe partijen die zich eveneens in het conflict mengen. Dit zijn bijvoorbeeld criminele organisaties (waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen mede- en tegenstanders van de FARC) en internationale partijen, die de overheid of de FARC steunen.

Figuur 2 geeft een vereenvoudigde versie van het model weer. Centraal hierin staan de variabelen 'Machtspositie Colombiaanse overheid' en 'Machtspositie FARC'. Deze factoren zijn een verzameling van de uitkom-

sten van de verschillende domeinen en geven de sterkte van de twee actoren op alle vier de domeinen weer. Wanneer de waarde van één van deze domeinen stijgt, dan zal de totale sterkte of invloed van de actor toenemen. Dit wordt aangegeven met een pijl met daarbij een plusteken.

Daarnaast zijn er factoren van de Colombiaanse overheid die factoren van de FARC beïnvloeden en vice versa. De overheid bestrijdt de FARC militair. Dit betekent dat een toename van de kracht van de overheidsveiligheidsdiensten zorgt voor een afname van de militaire kracht van de FARC. Wat figuur 2 ook laat zien is dat een toename van de kracht van de overheidsveiligheidsdiensten leidt tot een afname in de kracht van andere criminele organisaties die strijden tegen de FARC. De overheidsveiligheidsdiensten richten zich namelijk niet alleen op de FARC, maar ook op andere criminele organisaties. De reductie in kracht van deze organisaties leidt tot een versteviging van de militaire positie van de FARC.

Overigens is de directe negatieve invloed tussen overheid en de FARC sterker en sneller dan de indirecte positieve invloed via de andere criminele groeperingen. Dit is in figuur 2 te

Korte (historische) schets van het conflict in Colombia

Colombia, een Zuid-Amerikaans land met ruim 45 miljoen inwoners en een oppervlakte van het Iberisch schiereiland en Frankrijk samen, kent een bloedige geschiedenis. Na een periode van burgeroorlog werd in 1958 een voorlopige regering geïnstalleerd waarin de belangrijkste partijen van Colombia, de liberalen en de conservatieven, met elkaar afspraken de macht te delen. Dit leidde tot voorzichtige stappen naar een meer volwassen democratie, maar al snel bleek dat de liberalen en de conservatieven niet van plan waren de macht te delen met linkse groeperingen zoals de communisten. De communisten kregen veel steun van arme boeren op het platteland. Deze ontevreden boeren vormden de kern van de Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), een groep die zich vanaf 1964 gewapend ging verzetten tegen het centrale bewind in Bogota. Als reactie hierop onstonden rechtse paramilitaire groeperingen. Zowel deze links georiënteerde guerrilla's als de paramilitairen halen een belangrijk deel van hun inkomsten uit drugsteelt en -handel. Het verbouwen van cocabladeren, de grondstof voor cocaïne, is een lucratieve bezigheid op het platteland waarmee grote winsten behaald kunnen worden. Ook de paramilitaire groeperingen zagen de winstkansen.

De FARC groeide door deze strategische keuze voor drugshandel harder dan ooit en vocht met de paramilitairen om de controle over lucratieve cocavelden. De Colombiaanse strijdkrachten waren niet in staat dit geweld te stoppen en de burgerbevolking werd het slachtoffer van een strijd waarin tienduizenden mensen ontheemd raakten.

War on drugs

Mede door een rapport van de DIA (Defense Intelligence Agency) waarin werd gewaarschuwd voor de oprukkende FARC,¹ besloten de Verenigde Staten in te grijpen. In 1998 kwam de regering-Clinton met het zogeheten Plan Colombia, bedoeld om het conflict in Colombia te stoppen en een eind te maken aan de drugsmokkel naar de VS. Dit programma was niet succesvol: ondanks de 1,3 miljard dollar die de Amerikanen investeerden, breidde de drugsteelt in Colombia zich uit. Na de mislukte vredesonderhandelingen kwam in 2002 de conservatieve president Alvaro Uribe aan de macht. Hij besloot tot een militaire aanpak van opstandelingengroepen. Deze aanpak had succes en in 2006 werd hij herkozen als president en kon hij zijn beleid voortzetten. De slagkracht van de rebellen nam af en afgelegen gebieden waar de plaatselijke bevolking nog nooit een over-

heidsvertegenwoordiger had gezien, werden onder staatscontrole gebracht. Zelfs de drugsteelt nam licht af. Na twee ambstermijnen moest Uribe volgens de grondwet aftreden en kwam er ruimte voor een nieuwe president: Manuel Santos, minister van Defensie onder Uribe. Hoewel verwacht werd dat Santos op dezelfde voet door zou gaan als zijn voorganger, realiseerde de nieuwe president zich dat de rebellen militair moeilijk te verslaan waren. Santos besloot dat het tijd was voor onderhandelingen. De belangrijkste onderhandelingspartner van de Colombiaanse overheid zijn de FARC-rebellen. De gesprekken concentreren zich tot op heden vooral op de door de FARC geëiste landhervormingen waarbij grootgrondbezitters land moeten afstaan ten faveure van kleine boeren. Na zes jaar onderhandelen tekenden president Santos en FARC-leider Timochenko in september 2016 een vredesakkoord, maar op 2 oktober sprak de bevolking zich daar in een referendum met een nipte meerderheid tegen uit. Op 12 november meldden de partijen een nieuw akkoord, dat de FARC onder meer tien gegarandeerde parlementszetels biedt tussen 2018-2026.

¹ James J. Brittain, *Revolutionary Social Change in Colombia* (Londen, PlutoPress, 2010).

zien aan de dikte van de pijlen, waarbij vooral de invloed van de andere criminele groeperingen naar de militaire kracht van de FARC een zwakke relatie is. De strepen die haaks op de pijl staan geven de snelheid van de relatie weer. Hoe meer streepjes, hoe langzamer een invloed wordt doorgegeven. Andersom beïnvloedt de FARC de Colombiaanse overheid niet direct militair. Uiteraard vindt een gewapende strijd plaats tussen de FARC en de Colombiaanse regering, maar deze heeft niet zozeer invloed op de militaire kracht van de overheid, die op dat gebied immers uit een veel grotere bron kan putten.

De volgens het model belangrijkste invloed van de FARC is de bevolking achter zich te scharen door het bieden van veiligheid en het aanbieden van diensten en goederen. Het eerste behoeft militaire middelen, het tweede financiële middelen: een vergroting van de militaire kracht van de FARC leidt ertoe dat de groepering meer veiligheid kan bieden en een groter gevoel van veiligheid onder de bevolking in gebied dat de rebellen controleren. Dit laatste effect kent de bevolking toe aan de FARC en zal leiden tot een bredere goedkeuring. Doordat de FARC hiermee een grote machtsbasis heeft onder de bevolking, kan het overheidsleger moeilijker inlichtingen



Een Colombiaanse marinier tijdens inzet in Buenaventura: als de regering aan de verwachtingen van de bevolking kan voldoen, kan zij die losweken van de invloed van de FARC

verzamelen. Hierdoor neemt de kracht van de overheid af. Daarnaast stijgt de goedkeuring van de bevolking voor de FARC door de goederen en diensten die worden geboden. Maar hoe meer goederen en diensten de FARC levert, hoe groter de verwachtingen van de bevolking. Voldoet de FARC niet meer aan de verwachtingen, dan zal de goedkeuring dalen.

Beide bovenstaande effecten leiden tot een behoefte aan geld voor de FARC. Dat geld is nodig om (betere) wapens te kopen om de overheid te bevechten en de schijn van geboden veiligheid op te houden, de gunst van de bevolking te verkrijgen en inlichtingen te verkrijgen over de Colombiaanse overheid (bijvoorbeeld door omkoping). De belangrijkste financiële bron, criminele activiteiten, heeft ook een keerzijde: hoe verder de FARC afstaat

van de oorspronkelijke idealen, hoe minder de bevolking hen steunt. Door geweld voelen mensen zich minder veilig en zal het voor de FARC moeilijker worden om dit door investeringen in de goedkeuring van de bevolking goed te maken. Vanuit een inlichtingenperspectief zijn dit belangrijke gegevens voor het opstellen van een scenario: welke acties zullen de rebellen in de toekomst nemen om hun positie te behouden of te verbeteren? Drijft de FARC zo ver af van de initiële idealen dat de organisatie afglijdt naar een gewapende narco-organisatie? Of stort de FARC zich weer op de linkse grondbeginselen om een belangrijke speler in het politieke spectrum te worden?

Nadat alle beschikbare informatie rondom het probleem is gestructureerd in de *Environmental Evaluation*, wordt in de volgende stap van het

IPE (de Threat Evaluation) onder meer een SWOT-analyse uitgevoerd om het probleem verder te verkennen. Het MARVEL-model en de analyse hiervan kunnen worden gebruikt om de SWOT-analyse te voeden. De sterktes, zwaktes, mogelijkheden en bedreigingen zijn deels te destilleren uit het causaal diagram. Een voorbeeld is dat de economische situatie van de FARC een belangrijk onderdeel is van de strategie, maar dat dit ook een keerzijde kan hebben als de bevolking zich tegen hun criminele activiteiten keert. Daarnaast is, door de relaties te analyseren, na te gaan of het om relatief korte of langetermijneffecten gaat.

In de Threat Evaluation wordt tevens een relatieanalyse uitgevoerd. Hoewel een MARVEL-model een factorbenadering is, waarbij afzonderlijke actoren niet worden geanalyseerd, kunnen actoren (personen, groeperingen en organisaties) mogelijk wel factoren (de prestatie van een bepaald systeem, zoals een economisch of sociaal systeem) beïnvloeden. De relatieanalyse helpt om te bepalen welke actoren welke factoren op welke manier kunnen beïnvloeden. Het model helpt dan om te bepalen wat de secundaire en hogere orde-effecten zijn van deze beïnvloeding en tevens hoe zichzelf versterkende feedback loops (de *causal loops*) het systeem onder druk kunnen zetten of bepaalde effecten kunnen neutraliseren. In de feedback loops in figuur 1 en figuur 2 bleek dat FARC financiële winst behaalt uit criminele activiteiten, waarmee wapens gekocht kunnen worden. Het kopen van wapens leidt tot een versterkte militaire positie met daarbij meer mogelijkheden om criminele activiteiten te ontplooiën en de economische positie te verbeteren. Het winnen van de steun van de bevolking, onder meer door het bieden van veiligheid of het leveren van diensten en middelen, zorgt daarentegen voor een versterkte informatiepositie van de FARC ten opzichte van de overheid (de groene feedback loop in figuur 2).

Eenzelfde mechanisme geldt ook voor de Colombiaanse overheid. Wanneer de regering voldoende middelen heeft om aan de verwachtingen van de bevolking te voldoen, kan zij de

bevolking achter zich scharen en losweken van de invloed van de FARC. Deze dynamiek werkt echter ook omgekeerd, want in tijden van crises kan de overheid mogelijk niet volledig aan die verwachtingen voldoen, waardoor de steun daalt en de bevolking vatbaar wordt voor de invloed van de FARC. Het geheel van dit soort feedback loops helpt te begrijpen wat ervoor kan zorgen dat een situatie escaleert, maar ook om te begrijpen waarop moet worden ingezet om een potentiële escalatie het hoofd te bieden of waar een interventie op moet aangrijpen om een groter bereik te hebben.

Scenario's tot leven gebracht

In de laatste stap van het IPE, de Factor Integration, worden met *scenario building* scenario's opgesteld die toetsbaar zijn met het MARVEL-model. Met deze methode wordt stapsgewijs toegewerkt naar het identificeren van kernonzekerheden en worden indicatoren van deze scenario's vastgesteld. De scenario's die hieruit naar voren komen zijn op de twee meest onzekere en invloedrijkste factoren gestoeld: de kernonzekerheden. Gezien de huidige situatie in Colombia, waarbij de overheid en FARC al sinds 2012 onderhandelen over het sluiten van vrede, kunnen twee belangrijke kernonzekerheden worden geïdentificeerd:

- Is de FARC van plan vrede te sluiten? Vorige onderhandelingen heeft de FARC vaak gebruikt om te hergroeperen en te herbewapenen en de vraag is hoe oprecht de beweging nu is;
- Hoe is de interne cohesie van de FARC? Volgens een rapport van de *International Crisis Group*¹³ is de transitie die de FARC door moet maken bij het sluiten van vrede een belangrijke testcase voor de cohesie van de organisatie.

Met deze kernonzekerheden kunnen 4 scenario's worden opgesteld:

13 International Crisis Group, 'The Day after Tomorrow: Colombia's FARC and the End of the Conflict', in: *Latin America Report*, No 53, 11 december 2014.

- Vrede en cohesie, waarbij de FARC en de overheid harmonieus met elkaar verder gaan;
- Vrede zonder cohesie, waarbij afsplitsingen van de FARC ontstaan en verder gaan als criminele organisaties;
- Geen vrede, maar wel cohesie, waarbij de FARC terugkeert naar gewapende rebellie;
- Geen vrede zonder cohesie, waarbij de FARC zich meer gaat toeleggen op criminele activiteiten. In dit geval zullen splintergroeperingen ontstaan, waarbij het lastiger wordt de organisatie als geheel aan te grijpen.

Veel analisten geloven in de oprechtheid van de FARC, mede omdat een breed scala van FARC-leiders betrokken is bij de onderhandelingen.¹⁴ Dit doet geloven dat de volledige groepering achter de onderhandelingen staat en de cohesie sterk is en maakt 'vrede en cohesie' een waarschijnlijk scenario. De gevaarlijkste scenario's zijn die waarbij FARC geen vrede sluit: de mate van cohesie zal bepalen hoe de organisatie er naderhand uit zal zien. Een sterke cohesie zorgt voor een sterke, idealistische organisatie die mogelijk op veel sympathie kan rekenen. Een zwakke cohesie kan daarentegen leiden tot splintergroeperingen, waarvan niet duidelijk is of deze op een guerrilla-oorlog of criminaliteit (of beide) zullen focussen. Met het MARVEL-model kunnen de scenario's geanalyseerd worden en bekeken met welke factoren rekening gehouden moet worden bij de verschillende scenario's.

Het meest waarschijnlijke scenario zal zich richten op een omvorming van de FARC naar een meer politieke organisatie, waarbij de rebellen zich tijdens onderhandelingen richten op amnestie voor hun leden. Het MARVEL-model laat zien dat dit een aantal belangrijke consequenties heeft voor de FARC als organisatie. Ten eerste zal het een grote negatieve invloed hebben op de economische situatie van de FARC, omdat zij als legitieme organisatie een deel van hun inkomsten uit bijvoorbeeld drugshandel en ontvoeringen verliest. Vanwege

deze slechtere economische situatie wordt het lastiger om draagvlak te blijven houden onder de bevolking. Ook het neerleggen van de wapens heeft potentieel een negatief effect op het draagvlak, want de bevolking heeft bepaalde verwachtingen bij de veiligheid die de FARC biedt en wanneer de rebellen die niet kunnen leveren, zal het draagvlak afnemen. Daarnaast is er vanuit het perspectief van de Colombiaanse overheid nog een negatief effect verbonden aan het verdwijnen van de FARC als strijdmacht: andere partijen kunnen profiteren van de ruimte die hierdoor ontstaat, waardoor het probleem van de guerrilla-oorlog uiteindelijk niet wordt opgelost.

Bij een analyse van het gevaarlijkste scenario in MARVEL valt op dat dit een aantal belangrijke positieve effecten heeft voor de FARC. De economische situatie zal verbeteren als gevolg van de focus op criminaliteit en de toename van de militaire kracht als gevolg hiervan zal zorgen dat de FARC een belangrijke drugskartel kan vormen. Dit zal echter wel het draagvlak onder de bevolking doen afnemen, aangezien de FARC steeds verder verwijderd raakt van haar initiële marxistische idealen.

Wanneer het MARVEL-model wordt beschouwd in het licht van de vredesbesprekingen tussen FARC en de Colombiaanse overheid, dan kunnen de scenario's uitkomst bieden in inzichten in toekomstige ontwikkelingen. Met de analyse kunnen bijvoorbeeld motieven worden ingeschat, die dan geprojecteerd kunnen worden op de uitkomsten van de onderhandelingen en de moeilijkheden die daarna komen. MARVEL helpt daarbij om kritische vragen op te stellen en alle onderdelen van het conflict in een samenhangend geheel te laten zien. Zo lijkt het bij de vredesbesprekingen, als beide partijen welwillend en oprecht vrede willen sluiten, belangrijk om de FARC te compenseren voor het eventuele verlies van de financiële positie, de machtspositie en draagkracht om zo de interne cohesie te behouden. Daarbij is het belangrijk om te voorkomen dat een andere partij in het gat springt dat de FARC bij een vrede achterlaat. Het MARVEL-model laat echter ook zien

14 'What is at stake in the Colombian peace process?', *BBC*, 15 januari 2015, via <http://www.bbc.com/news/world-latin-america-19875363>.



FOTO U.S. MARINE CORPS, J. SKELTON

Amerikaanse en Colombiaanse militairen werken samen tijdens een CIMIC-operatie, waarbij één van de doelen het vergroten van het vertrouwen onder de bevolking is

dat het mogelijk niet de meest voor de hand liggende keuze is om vrede te sluiten, omdat men dan een belangrijke machtspositie uit handen geeft. In dat geval zijn er voor de FARC bepaalde redenen om toch te gaan onderhandelen. Mogelijk is de FARC dermate verzwakt dat vrede sluiten de enige oplossing is die nog rest om zo ook amnestie te krijgen voor de leden. Of proberen de rebellen de onderhandelingen te vertragen om te hergroeperen en te herbewapenen, zoals al eerder is gebeurd? En hoe reageert de Colombiaanse samenleving, die al decennia snakt naar vrede, op een mogelijk stuklopen van de onderhandelingen?

Al deze vragen geven richting aan nieuw te vergaren inlichtingen die hier meer duidelijkheid over kunnen bieden: welke informatie hebben we nodig om mogelijke ontwikkelingen zo goed mogelijk te monitoren? Ook kan met behulp van deze informatie het effect van eigen activiteiten (in dit geval van de Colombiaanse overheid of de internationale gemeenschap) worden gezien. Het leert ons ook wat we in onderhandelingen kunnen bieden om een

scenario dat wij prefereren en dat aanvankelijk niet rationeel lijkt voor de FARC, toch aantrekkelijk te maken voor de rebellen. Het kan ook zijn dat we te weten komen waar we de situatie op de grond zodanig kunnen beïnvloeden dat het door ons gewenste scenario ook voor de FARC de beste optie wordt.

Waarde van de uitkomsten

De analyse van het MARVEL-model geeft duidelijke resultaten. Maar wat is daar nu de waarde van? Allereerst is een MARVEL-model (zoals elk model) een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Wat niet in het model zit, wordt ook niet zichtbaar in de resultaten. Maar dat betekent niet per definitie dat het maken van een model zinloos is, in tegendeel: de resultaten van de analyse geven stof tot nadenken of discussie en richting aan verdere analyse. Scenario's komen als het ware tot leven, want er komt een uitkomst uit het model en aan de hand daarvan kan verder worden nagedacht over de scenario's, de dynamieken die leiden tot de uitkomsten en de

mogelijke implicaties van de scenario's. Deze indicatoren kunnen vervolgens in een *Analysis of Competing Hypotheses* (ACH) uiteen worden gezet en gewaardeerd. Deze ACH-methodiek stelt op basis van gebeurtenissen (bewijslast) vast welke van de bij de scenario's geïdentificeerde indicatoren niet wordt ondersteund. Aangezien het MARVEL-model een belangrijk onderdeel heeft gevormd van de Environmental Evaluation en Threat Evaluation zullen deze indicatoren grotendeels terugkomen in het MARVEL-model. Door te analyseren welke invloed deze indicatoren hebben op andere belangrijke uitkomstvariabelen van het model, kan het MARVEL-model ondersteunen in het bepalen van het gewicht van indicatoren in de ACH.

Conclusie

Zoals de Commandant der Strijdkrachten in 2012 verwoordde in de *Joint Doctrine Publicatie 5 Commandovoering* is 'de militaire functie inlichtingen (...) een randvoorwaarde voor het kunnen functioneren van een militaire eenheid'.¹⁵ De Intelligence Preparation of the Environment als gestandaardiseerd *framework* voor inlichtingenondersteuning voor de (operationele) commandant is een goede aanpak om te komen tot een diepgaande analyse van de probleemsituatie in het missiegebied. Door het statische karakter van de analyseproducten die tijdens de IPE methode worden opgesteld is het echter moeilijk om de dynamiek van de complexiteit in het missiegebied te begrijpen. In het huidige IPE wordt deze dynamiek nu gevangen met behulp van causale diagrammen, wat leidt tot een grafische weergave van causale relaties in een systeem. Voorspellen op basis van deze grafische weergave blijft echter lastig: er kan slechts worden aangegeven of een bepaald effect zou kunnen optreden. Het vergelijken van effecten in sterkte of snelheid van optreden kan echter niet.

De methode MARVEL geeft de analist meer handvatten om dit soort dynamische what-if analyses uit te voeren: verklarende informatie wordt aan de relaties in de causale diagrammen toegevoegd, waarna de dynamiek van een conflictgebied beter kan worden doorgrond. Feedback loops en invloedspaden worden met één druk op de knop gegenereerd en de verandering van variabelen door de tijd kan worden gesimuleerd. Dit ondersteunt het opstellen van de SWOT-analyse en het uitvoeren van de *scenario building* methode, waarna bij het uitvoeren van de ACH de rekenkundige component van MARVEL kan worden gebruikt om scenario's door te rekenen en te waarderen. Tijdens de lopende operatie kan het model worden aangepast op basis van inkomende informatie, waarmee een eerste inzicht kan worden gegeven of het most likely scenario nog steeds het meest waarschijnlijke is. Omdat tijdens het opstellen van het IPE reeds gebruik wordt gemaakt van causale diagrammen, zou het gebruiken van MARVEL een logische uitbreiding zijn van dit proces.

Naast het kunnen visualiseren en doorgronden van de dynamieken en complexiteiten van een missiegebied biedt de toepassing van MARVEL binnen het operationele inlichtingendomein ook een aantal praktische voordelen. Zo is een MARVEL-model eenvoudig voor presentatiedoeleinden te gebruiken. Analyses kunnen dynamisch en interactief worden gevisualiseerd, waardoor het eenvoudig is mogelijke overwegingen of opmerkingen van de commandant of zijn staf ter plaatse aan het model toe te voegen en de effecten daarvan te laten doorrekenen (bijvoorbeeld tijdens de Geïntegreerde Operatie Analyse). Daarnaast is het zeer eenvoudig om, wanneer nieuwe informatie over (f)actoren van invloed op de missie of het missiegebied beschikbaar komt, deze aan het bestaande model toe te voegen. Ten slotte worden veel analyses die momenteel handmatig worden gedaan, in MARVEL automatisch uitgevoerd. Dit zorgt voor een aanzienlijke verlichting van de vaak zeer hoge werkbelasting onder de beperkt beschikbare analisten. ■

15 Ministerie van Defensie, *Joint Doctrine Publicatie 5: Commandovoering* (Den Haag, 2012) 30.

Operationele bloedvoorziening 3.0

Gaan oude tijden met vol bloed en plasma weer herleven?

Een belangrijke taak van de Militaire Bloedbank is militaire eenheden te voorzien van bloedproducten tijdens oefeningen en inzet. Weinig mensen realiseren zich hoe complex dit proces is. In de afgelopen jaren zijn er belangrijke veranderingen doorgevoerd bij de behandeling van patiënten met massaal bloedverlies. Hierbij gaat het om bloedproducten in het ziekenhuis (de hospitale fase). Maar de fase voorafgaand aan opname in het ziekenhuis (de pre-hospitale fase) is zo kritiek dat het verbeteren van de behandeling in deze fase kan leiden tot een aanzienlijke toename van de kans op overleven. Dit artikel brengt twee ontwikkelingen voor het voetlicht die van invloed kunnen zijn op de huidige operationele bloedvoorziening en tegelijkertijd het adaptieve vermogen laten zien van de defensieorganisatie: het vermogen relevant te zijn en te blijven.

*Lkol drs. J.F. Badloe, arts**

In 1939 is de Militaire Bloedtransfusie Dienst opgericht, die later als Militaire Bloedbank (MBB) deel uitmaakte van het Militair Geneeskundig Facilitair Bedrijf, de voorganger van de huidige Defensie Gezondheidszorg Organisatie. Sinds mei 2002 is de MBB gehuisvest naast het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC). Met het veranderen van de politieke ambities aan het eind van de vorige eeuw is de ontwikkeling van het proces van militaire bloedvoorziening in een stroomversnelling terecht gekomen.

Het einde van de Koude Oorlog bracht een wijziging in het denken over de Nederlandse krijgsmacht met zich mee. Het takkenpakket

veranderde en kreeg een wereldwijd expeditie-nair karakter. In combinatie met de doelmatigheidsdoelstelling die Defensie diende te realiseren, betekende dit een omslag in het denken over bloedvoorziening binnen de krijgsmacht.

Zo werd de oude Militaire Bloedtransfusie Dienst, een onderdeel dat in Nederland en bij operaties in het buitenland bloed afnam bij militairen en verwerkte tot een voorraad kort houdbare transfusieproducten, omgevormd tot de MBB. De MBB koopt kort houdbare bloedproducten in bij Sanquin en bereidt ze vervolgens tot lang houdbare bloedproducten.

Militaire bloedbanken

Een van de belangrijkste taken van de Militaire Bloedbank is militaire eenheden te voorzien

* De auteur is commandant van de Militaire Bloedbank. De meningen en/of aannames in dit artikel bevatten de persoonlijke mening van de auteur.



FOTO: MCD, R. FRIGGE

Militaire bloedbanken moeten wereldwijd kunnen opereren in zeer verschillende omgevingen. Afghanistan, ISAF, 2006

van (diepgevroren) bloedproducten tijdens oefeningen en inzet. Zo zijn er in de afgelopen jaren meer dan duizend patiënten behandeld met ongeveer 2100 eenheden diepgevroren

rode bloedcellen, 3000 eenheden diepgevroren plasma en 1100 diepgevroren bloedplaatjes. Militaire bloedbanken moeten kunnen opereren in zeer verschillende omgevingen wereldwijd. Daarnaast moeten ze toekomstige uitdagingen het hoofd bieden door zich te richten op de ontwikkeling van nieuwe capaciteiten om nog beter te kunnen inspelen op de patiëntenzorg, nu en in de toekomst. Het uitgangspunt hierbij dient te zijn dat de veiligheid van de bloedvoorziening verbetert, de logistieke eisen verminderen en de behoefte wordt afgedekt.

Sinds enkele jaren richt het onderzoek naar operationele bloedvoorziening zich onder meer op het beschikbaar hebben van bloedproducten zo dicht mogelijk bij de plek van verwonding, het verhogen van het overlevingspercentage en het bepalen van het optimale gebruik van bloedproducten. Het huidige overlevingspercentage van gewonden in militaire conflicten is meer dan 90 procent. Dit is vooral te danken aan de toegenomen lichaamsbescherming (*body armor*), alsmede aan significante verbeteringen in de behandeling van gewonden.¹

Op het gebied van bloedproducten zijn er thans enkele ontwikkelingen die het overlevingspercentage kunnen doen stijgen. Enkele hiervan zullen, bij volledige doorontwikkeling, tot resultaat hebben dat de gewonde soldaat veilig naar huis en familie kan terugkeren.

Opzet artikel

Dit artikel begint met een beschrijving van hoe de transformatie heeft plaatsgevonden van een operationele bloedvoorziening 1.0 (kort houdbare bloedproducten) naar een operationele bloedvoorziening 2.0 (lang houdbare bloedproducten: *frozen concept*). Vervolgens komt het transfusiebeleid bij massaal bloedverlies aan de orde: een situatie die ontstaat door ernstige verwondingen aan lijf, ledematen en hoofd, en die in een oorlogssituatie tot de meeste doden leidt.

Tot slot behandel ik twee ontwikkelingen (vol bloed en gevriesdroogd plasma) die van invloed kunnen zijn op de huidige operationele bloedvoorziening.

¹ Badloe J.F., 'The Netherlands Experience with -80 °C Red Cells, Plasma and Platelets in Combat Casualty Care'. *International Review of the Armed Forces Medical Services*, Vol 87/4: 5-11.



FOTO MCD. R. FRIGGE

Ingevroren bloed wordt gewassen op de Militaire Bloedbank tijdens operatie ISAF, Kandahar, Afghanistan, 2006

Van kort houdbare naar lang houdbare bloedproducten

Bloedproducten zijn in het algemeen kort houdbaar: rode bloedcellen maximaal 35 dagen bij 4°C, plasma maximaal zeven dagen bij 4°C en bloedplaatjes maximaal vijf dagen bij 22°C. Verlengen van de houdbaarheid gebeurt door een diepvries- en ontdooimethode, die door de Amerikaanse strijdkrachten is ontwikkeld tijdens de oorlog in Vietnam.

Met behulp van deze high tech methode kunnen rode bloedcellen tien jaar, plasma zeven jaar en bloedplaatjes vier jaar bij -80°C bewaard worden. Ze kunnen en op elk gewenst moment, na ontdooiing, worden toegediend. De voordelen van een systeem met lang houdbare bloedproducten zijn:

- wereldwijde ondersteuning met een minimum aan transportslagen voor herbevoorrading;
- klassieke noodmaatregelen als bloedafname in het veld, met alle risico's van dien (infecties), zijn overbodig;
- een ethisch gewenste maximale benutting van donorbloed;

- een aanzienlijke reductie in personeel en kosten, en daarnaast uitbesteding van zowel het werven en testen van donoren als het inzamelen en testen van bloedproducten.

Zoals gezegd is het voorzien van militaire eenheden van (diepgevroren) bloedproducten tijdens oefeningen/crisisbeheersingsoperaties wereldwijd een van de belangrijkste taken van de MBB. Deze ondersteuning heeft plaatsgevonden met in achtname van de (inter)nationale richtlijnen die gelden voor de kwaliteit, veiligheid en het monitoren van bloedtransfusies en hun complicaties (hemovigilantie).²

Als een ernstige traumapatiënt arriveert op een medische behandelafdeling is bloed vaak een van de eerste levensreddende producten die wordt gegeven. Toch zijn er maar weinig collega's buiten dit gespecialiseerde werkveld die weet hebben van de complexiteit van een gegarandeerde, veilige en effectieve operationele bloedvoorziening.

2 Badloe J.F., 'The Netherlands Experience with -80 °C Red Cells, Plasma and Platelets in Combat Casualty Care'. *International Review of the Armed Forces Medical Services*, Vol 87/4: 5-11.

Massaal bloedverlies

Acuut, ongecontroleerd, massaal bloedverlies door schotverwondingen en vooral blastverwondingen³ door *Improvised Explosive Devices* (IEDs) is bij recente missies de belangrijkste doodsoorzaak van militairen. De behandeling van dit massale bloedverlies vindt in toenemende mate plaats door zeer vroeg en versneld (met hoge druk) bloedproducten toe te passen in een vaste verhouding van rode cellen: plasma: bloedplaatjes (1:1:1). Wetenschappelijke studies tonen aan dat op hierdoor de overlevingskansen van traumapatiënten met massaal bloedverlies aanzienlijk verbeteren.

De MBB heeft dit 1:1:1 transfusiebeleid sinds 2007 overgenomen. Hierdoor zijn de chirurgische teams in staat gebleken om de overlevingskansen van patiënten met massaal bloedverlies door trauma in vier jaar tijd, onder meer tijdens ISAF in Afghanistan, te doen stijgen van 44 naar 84 procent.

De kennis en ervaring die het militaire operationele gezondheidszorgsysteem heeft opgedaan met de opvang en behandeling van deze slachtoffers is zo groot dat zij op trauma gebied op veel punten voorloper is geworden ten opzichte van de civiele gezondheidszorg. Een goed opgezette en op elkaar afgestemde geneeskundige behandel- en afvoerketen, waarbij met name traumazorg moet worden genoemd, heeft in het afgelopen decennium gezorgd voor een sterke verhoging van de overlevingskansen van militairen en burgerslachtoffers met potentieel dodelijke verwondingen.

Een lange historie van bloedtransfusies

De eerste menselijke bloedtransfusie vond plaats in 1667, maar vanwege de slechte resultaten duurde het tot 1818 alvorens nieuwe

experimenten plaatsvonden. Hierbij werd warm vers vol bloed gebruikt (bloed dat is afgenomen bij een donor). Pas rond 1910 werd het mogelijk transfusies te verrichten met in voorraad opgeslagen vol bloed. Dat maakte het mogelijk bloedtransfusies in grote aantallen toe te passen tijdens de Eerste en Tweede Wereldoorlog, alsmede tijdens de oorlogen in Vietnam en Korea. De donoren waren militairen, hun gezinsleden en burgerpersoneel werkzaam op militaire bases.

De behoefte om te voorzien in grote hoeveelheden bloedproducten, vooral tijdens de Vietnamoorlog, heeft geleid tot de ontwikkeling van enerzijds het opsplitsen van vol bloed (fractioneren) in de verschillende bloedcomponenten, en anderzijds tot oplossingen voor het opslaan van de verschillende gesplitste bloedcomponenten.

Als gevolg hiervan werd tussen 1970 en 1980 steeds meer invulling gegeven aan deze vorm van componenttherapie (CT); niet op basis van onderzoek, maar op basis van praktische en logistieke redenen. Bloedcomponenten reduceren namelijk de verspilling vanwege respectievelijk de langere houdbaarheid, de mogelijkheid om van een unit vol bloed meerdere patiënten te behandelen en het feit dat een gerichte behandeling kan worden toegepast.⁴

Transitie van vol bloed naar componenttherapie

Een goed voorbeeld van deze transitie van vol bloed naar componenttherapie is zichtbaar in de diverse edities van de cursus *Advanced Trauma Life Support* (ATLS). Daar waar de oorspronkelijke uitgave van 1978 uitging van vol bloed adviseerde de editie van 1994 zowel vol bloed als componenttherapie.

De editie van 2012 rept echter alleen nog maar van componenttherapie. Dit ondanks het feit dat vol bloed thans in grote gedeelten van de wereld het enige beschikbare bloedproduct is. Er is namelijk voor bloedfractionering en voorraadvorming een uitgebreide infrastructuur nodig. In Nederland is er op dit moment een cohort aan artsen dat onbekend is met het routinematig toepassen van vol bloed, vooral in de civiele sector.⁵

³ 'Blast' is een specifieke groep letsels die ontstaan als gevolg van plotselinge luchtverplaatsing door een explosie. Deze types blessures worden meestal gezien door militaire artsen, hoewel zij ook kunnen voorkomen in een civiele omgeving als gevolg van industriële ongevallen en terroristische aanslagen.

⁴ Neel, S. *Vietnam studies: medical support of the US Army in Vietnam 1965–1970*. Washington DC: US Government Printing Office, 1973.

Typen vol bloed

Het eerste type is vol bloed dat bij een donor wordt afgenomen (450 ml). Na het toevoegen van een antistollingsmedium en het verwijderen van de witte bloedcellen wordt het bloed koel opgeslagen. Het kan dan gedurende 21 dagen bewaard blijven. Hierbij is de kwaliteit afhankelijk van de duur van opslag.⁶

Het tweede type is warm, vers vol bloed (*warm fresh whole blood*; WFWB). Dit is vol bloed dat, na afname bij de donor, binnen 24 uur dient te worden getransfundeerd.⁷ Er zijn wel aanzienlijke procedurele en logistieke beperkingen verbonden aan het toepassen van WFWB. In potentie kan het ertoe leiden dat bloed met de verkeerde bloedgroep wordt toegediend (incompatibele transfusies), met alle gevolgen van dien. Verder dient, alvorens WFWB wordt toegepast, het collecteren zeer goed georganiseerd te zijn door gebruik te maken van de ‘walking blood bank’: een vrijwillige donorpool, waarvan de donoren van tevoren zijn geselecteerd en vervolgens zijn geïmmuniseerd tegen Hepatitis B.

Bij het toepassen van dit concept is het zeer belangrijk dat vrijwillige donoren snel beschikbaar zijn; vanaf de start van het organiseren van een vol bloed donatie totdat de eerste unit wordt getransfundeerd duurt het ongeveer 20 tot 30 minuten. Een ander significante nadeel van WFWB is de mogelijke overbrenging van pathogene virussen tussen het moment van donatie en transfusie: HIV, Hepatitis B en C.⁸

Huidig gebruik van vol bloed

Wetenschappelijk onderzoek biedt talrijke aanwijzingen dat het toepassen van vol bloed superieur is ten opzichte van de componenttherapie. Daarnaast dient in het geval van componenttherapie de logistieke en procedurele beperkingen niet onderschat te worden. De bloedcomponenten moeten fysiek intact en op de juiste temperatuur worden gehouden gedurende het gehele traject, vanaf de donor in Nederland tot aan bijvoorbeeld (de hitte in) Afghanistan.

Om die redenen zijn er pogingen ondernomen om vol bloed te maken uit de verschillende



Donoren van de Koninklijke Luchtmacht geven bloed (begin jaren tachtig)

FOTO: BEELDDANK NIMH

bloedcomponenten, in een 1:1:1 ratio. Dit leidde echter tot een kwalitatief veel slechter product: een groter volume (660 ml versus 500 ml), een lager vermogen om zuurstof te transporteren en een lager stollend vermogen. Dit zijn allemaal factoren die juist voor de traumapatiënt met ernstig massaal bloedverlies een groot nadeel opleveren.⁹

In toenemende mate is er aldus weer interesse ontstaan in het toepassen van vol bloed. Verschillende militaire onderzoeken suggereren een overlevingsvoordeel in het vroegtijdig toepassen van vol bloed.¹⁰ Een retrospectieve analyse van prospectief verzamelde gegevens van alle getransfundeerde militaire patiënten in Afghanistan, in de periode 2005-2011, laat

- 5 Zielinski, M.D., Jenkins, D.H., Hughes, J.D., et al. 'Back to the future: the renaissance of whole-blood transfusions for massively hemorrhaging patients'. *Surgery* 2014;155:883-6.
- 6 Green, L., Allard, S., Cardigan, R. 'Modern banking, collection, compatibility testing and storage of blood and blood components'. *Anaesthesia* 2015;70 (Suppl 1):3-9.
- 7 Aferese is een medische behandeling. Het betreft het afnemen van een hoeveelheid bloed van een donor, waarvan of het plasma of geselecteerde bloedcellen bij een patiënt of donor worden getransfundeerd (in transfusie worden gegeven).
- 8 Strandenes, G., Berseus, O., Cap, A.P., et al. 'Low titer Group O whole blood in emergency situations'. *Shock* 2014;41(Suppl 1):70-5.
- 9 Armand, R., Hess, J.R., 'Treating coagulopathy in trauma patients'. *Transfus Med Rev* 2003;17:223-31.
- 10 Spinella, P.C., Perkins, J.G., Grathwohl, K.W., et al. 'Warm fresh whole blood is independently associated with improved survival for patients with combat-related traumatic injuries'. *Trauma* 2009;66 (Suppl 4):S69-76.



FOTO MCD, W. SALLIS

Diepgevroren bloedproducten van de Militaire Bloedbank in Leiden

zien dat de groep die vol bloed kreeg een grotere overlevingskans had dan de groep met componenttherapie. Ditzelfde onderzoek laat zien dat WFWB, aanvullend aan componenttherapie, een toegevoegde waarde heeft als het gaat over de ernstig verwonde patiënt met massaal bloedverlies.¹¹

Het meest indrukwekkende recente werk over het gebruik van vol bloed is afkomstig van een onderzoeksgroep, geleid door Noorwegen, in het kader van het 'Blood Far Forward' programma en behandelt 'buddy transfusion' zo dicht mogelijk op de plek waar de verwonding optreedt. Deze groep heeft de effecten van donatie van vol bloed op de fysieke en gevecht-gerelateerde prestaties onderzocht. Interessant is de conclusie dat er geen significante daling was in fysieke en/of schietvaardigheids-

prestaties, zelfs niet na het doneren van twee eenheden vol bloed. Verder is het opmerkelijk dat bloedafname en re-infusie door niet-medisch personeel, een succes-score van honderd procent had.¹²

De conclusie luidt dan ook dat vol bloed een belangrijke rol kan spelen in de militair-operationele omgeving. De Nederlandse bloedvoorziening voorziet hier vooralsnog niet in. Mijns inziens dient de discussie in hoeverre vol bloed een structureel onderdeel moet worden van de operationele bloedvoorziening wel gevoerd te worden.

Donoren

Een keuze voor vol bloed betekent onder meer implementatie van een pool aan donoren als bron voor vol bloed. Deze donoren moeten van tevoren gescreend zijn, gevaccineerd en hun immuniteit tegen Hepatitis B moet zijn bevestigd. Daarnaast moeten ze volledig getest zijn, conform de Europese richtlijnen.

Deze maatregelen reduceren het risico voor ontvangers van bloedproducten, maar voorkomen niet eventuele transmissie van biologische of virale agentia die zijn verworven nadat de donor is getest. Verder is het aanbod van WFWB beperkt: het advies luidt eenmaal per twaalf weken te donoren.

Mogelijke toepassingsgebieden van vol bloed

Het lijkt erop dat WFWB aantrekkelijk is voor kleine, *far forward* opererende groepen, die beperkt bevoorraad kunnen worden met bloedcomponenten en waar het aan een infrastructuur ontbreekt om ingevroren bloedproducten aan te wenden. Na de initiële screening wordt van individuele donoren en hun eventuele ontvangers een compatibiliteitsmatrix opgesteld. Dit geeft de mogelijkheid voor snelle bloedtransfusie op de plaats van de verwonding (*point of injury*).¹³

Gevriesdroog plasma

De huidige Nederlandse operationele bloedvoorziening is met het gebruik van diepgevroren bloedproducten van de MBB, het 1:1:1

11 Nessen, S.C., Eastridge, B.J., Cronk, D., et al. 'Fresh whole blood use by forward surgical teams in Afghanistan is associated with improved survival compared to component therapy without platelets'. *Transfusion* 2013;53:1075–135.

12 Strandenes, G., Skogrand, H., Spinella, P.C., et al. 'Donor performance of combat readiness skills of special forces soldiers are maintained immediately after whole blood donation: a study to support the development of a prehospital fresh whole blood transfusion program'. *Transfusion* 2013;53:526–30.

13 Blood Far Forward. Trauma Hemostasis and Oxygenation Research (THOR). <http://rdcr.org/research/blood-far-forward>.

transfusiebeleid, de toepassing van de diverse doctrines inzake militaire traumazorg op dit moment *state of the art* aan het opereren.

Verdere verbeteringen zijn te behalen indien behandelmogelijkheden (resuscitatieve capaciteiten¹⁴) nog meer ter beschikking komen van hulpverleners in het veld of dat daarvoor gekwalificeerd personeel met de juiste middelen naar de slachtoffers toe worden gebracht (pre-hospitale behandeling).¹⁵

De huidige militaire Massieve Transfusie Protocollen (MTP) bij patiënten met massaal ongecontroleerd bloedverlies zijn gebaseerd op de transfusie van rode cellen, plasma en bloedplaatjes in een ratio van 1:1:1. Dit kan met het huidige assortiment aan diepgevroren bloedproducten in de verschillende ziekenhuizen (zowel te land als op zee) worden gerealiseerd.

Nadelen

Voor de pre-hospitale fase levert het gebruik van deze bloedproducten echter een aantal logistieke nadelen op. De producten dienen getransporteerd en opgeslagen te worden bij zeer lage temperaturen (-80C). En vervolgens dient additioneel met speciale apparatuur deze bloedproducten transfusie-gereed te worden gemaakt. Ontwikkelingen rond enerzijds de operationele inzet van steeds meer flexibele en mobiele *Medical Treatment Facilities* (MTF's) en anderzijds de ondersteuning met bloedproducten dienen in balans te zijn.

Alternatieven

Dit heeft geresulteerd in het zoeken naar alternatieven voor de huidige bloedproducten, die pre-hospitaal kunnen worden ingezet. Voor rode bloedcellen zijn WFVB en/of ontdooide rode cellen een goed alternatief in de pre-hospitale fase; voor bloedplaatjes is thans nog geen alternatief beschikbaar in de pre-hospitale fase.

Wel is er thans een alternatief voor plasma: gevriesdroogde (of gelyophiliseerde) plasma-producten. Deze producten kunnen bij kamertemperatuur worden bewaard en zijn na resuspending¹⁶ met steriel water in enkele

minuten gereed voor transfusie. Bovendien heeft plasma, indien als eerste toegediend bij een kritiek gewonde patiënt, in de pre-hospitale fase aanzienlijke voordelen in vergelijking met het toedienen op een later tijdstip in de behandelketen. Gevriesdroogde plasmaproducten kunnen als enige worden toegepast of in de initiële fase van MTP, eventueel in combinatie met andere bloedcomponenten.

Tijdens de Tweede Wereldoorlog werd Amerikaans gevriesdroogd plasma bij duizenden militairen toegepast

De vroege toepassing van plasma bij massaal bloedverlies in de pre-hospitale fase wordt in toenemende mate aanbevolen. Echter, men dient zich bewust te zijn van het feit dat plasma geen zuurstof-transporterend vermogen heeft en dat de toepassing ervan gezien dient te worden als een overgangsmoment naar een ondersteuning met volledige bloedtransfusie.¹⁷

Gevriesdroogd plasma bestaat al enige jaren en werd in het verleden eveneens gebruikt in de pre-hospitale setting. Tijdens de Tweede Wereldoorlog werd Amerikaans gevriesdroogd plasma bij duizenden militairen toegepast.

-
- 14 Een compleet scala van behandelingen voor gebruik in acute noodsituaties, variërend van beademing tot luchtwegmanagement, zuurstoftherapie en het stelpen van bloedingen.
 - 15 Met pre-hospitale behandeling wordt de behandeling voorafgaand aan de ziekenhuisopname bedoeld.
 - 16 Resuspending is het bij elkaar voegen van plasmapoeder en water.
 - 17 Glassberg, E., Nadler, R., Rasmussen, T.E., et al. 'Point-of-injury use of reconstituted freeze dried plasma as a resuscitative fluid: a special report for prehospital trauma care.' *Trauma Acute Care Surg* 2013;75:S111-14. Tevens: Glassberg, E., Nadler, R., Gendler, S., et al. 'Freeze-dried plasma at the point of injury: from concept to doctrine.' *Shock* 2013;40:444-50. 7.



FOTO: MCD, W. SALIS

Bloedproduct van de Militaire Bloedbank in Leiden. In de hospitale omgeving blijft diepgevroren plasma het middel van eerste keus

De toepassing destijds, net als met de overige bloedproducten, werd gecompliceerd door het optreden van vele overdraagbare infectie-reacties en werd om die reden acuut stopgezet.

Recent is gevriesdroogd plasma commercieel verkrijgbaar. In Duitsland is het al enige jaren, zowel civiel als militair, in gebruik bij hospita- len. In Engeland en Israël wordt dit product, respectievelijk sinds 2011 en 2013, militair toegepast in de pre-hospitale fase.¹⁸

De pre-hospitale toepassing van gelyophiliseerd plasma dient door adequaat opgeleid medisch

personeel, zoals artsen, algemeen militair verpleegkundigen en gewonden-helpers, plaats te vinden, met inachtneming van verdere behandeling- en transportmogelijkheden. In de hospitale omgeving blijft diepgevroren plasma (frozen plasma) het middel van eerste keus. Complementair hieraan kan eveneens gelyophiliseerd plasma worden toegepast.

Gelyophiliseerd plasma is een bloedproduct en dient als zodanig te worden behandeld. Dit betekent dat verstrekking dient plaats te vinden door de MBB, inclusief de vereiste monitoring, rapportages en hemovigilantie-eisen. Het voorschrijven en verstrekken van gelyophiliseerd plasma door de clinicus dient op naam van de patiënt te gebeuren equivalent aan overige transfusiebehandelingen.

¹⁸ Bux, J., Dickhörner, D., Scheel, E., 'Quality of freeze-dried (lyophilized) quarantined single-donor plasma'. *Transfusion* 2013;53:3203-9.

Conclusie

Daar waar vol bloed aanvankelijk de eerste keus was bij de behandeling van patiënten met massaal bloedverlies is dit volledig vervangen door componenttherapie. Recent bewijs, vooral gebaseerd op de ervaringen tijdens de oorlogen in Irak en Afghanistan, heeft aangetoond dat vol bloed een veilig bloedproduct is en tevens dat het vele voordelen heeft boven het toepassen van bloedcomponenten.

Nuttige aanvulling

Toekomstige missies worden gekarakteriseerd door geïsoleerde MTF's, lange evacuatie tijdslijnen en onvoorspelbare herbevoorrading van bloedcomponenten uit het thuisland. Lokaal verzameld WFWB moet dan ook niet als een laatste optie van behandeling worden beschouwd. Integendeel, het is juist een nuttige aanvulling op bestaande bloedcomponenten.

WFWB kan zo vroeg mogelijk worden geïntroduceerd in de behandeling van een patiënt met massaal bloedverlies. Voor kleine opererende groepen, *far forward*, is zogeheten 'buddy transfusie' dus een zeer attractieve methode om bloed te geven, zonder de logistieke moeilijkheden die bloedcomponenttherapie met zich meebrengen.

De introductie van tot nu toe veilig en effectief gelyophiliseerd plasma (plasmapoeder) in de militaire bloedvoorzieningsketen heeft logistieke voordelen en verhoogt de transfusiecapaciteit die beschikbaar wordt in de pre-hospitale setting aanzienlijk. De verwachting is dan ook dat toepassing van dit product leidt tot een sterke toename van het aantal overlevenden.

Gezamenlijke aanpak operationele bloedvoorziening

Onder verwijzing naar de recente operaties in Irak en Afghanistan en de daar opgedane ervaringen zullen toekomstige conflicten voornamelijk bestaan uit een coalitie van diverse landen. De noodzaak voor een gezamenlijke interoperabiliteit als het gaat om operationele bloedvoorziening wereldwijd is dus groot. Om deze reden zijn thans inspanningen gaande



FOTO MCD.W.SALIS

Voor een succesvolle bloedvoorziening in toekomstige conflicten zijn een breed arsenaal aan veilige bloedproducten en apparatuur noodzakelijk

Recent bewijs, gebaseerd op de ervaringen in Irak en Afghanistan, laat zien dat vol bloed een veilig bloedproduct is en vele voordelen heeft

met militaire collega's uit onder meer de VS, Frankrijk, het VK, Noorwegen, Tsjechië, Israël en Duitsland teneinde een gezamenlijke aanpak te ontwikkelen voor een effectieve en efficiënte operationele bloedvoorziening. Door kennis en begrip van elkaars capaciteiten en onderzoeksgebieden kan een gemeenschappelijk plan worden ontwikkeld.

Het is voor een succesvolle bloedvoorziening in toekomstige conflicten vereist dat men beschikt over een flexibele mindset voor creatieve oplossingen, een breed arsenaal aan veilige bloedproducten en apparatuur ten behoeve van de zorg voor onze militairen. Actief monitoren van ontwikkelingen die bloedproducten verbeteren dan wel optimaliseren blijft uitermate van belang, zowel nu als in de toekomst. ■

Mean & lean 2

Frans Matser – publicist*

De deur van het leslokaal in het Uiltje zwaait open en een kalende overste in een smettoelloos en getailleerd DT komt de klas binnen. Hij hangt zijn zwarte baret aan de kapstok en neemt plaats achter het kathedr. Het geroezemoes stopt en de les begint: 'Na een paar jaar aan de zijlijn te hebben gestaan, neemt Nederland sinds kort zijn plaats weer in tussen de serieuze krijgsmachten der aarde.' De cadetten kijken wat verbaasd op naar hun nieuwe docent tactiek. Toegegeven, van een cavalerist kun je van alles verwachten, dat hadden ze in het derde jaar op de KMA inmiddels wel begrepen. Maar het is niet iedereen helemaal duidelijk waar de nieuwe overste op doelt.

'Hoe bedoelt u dat?', vraagt een cadet-sergeant met een blozend gezicht, die van de vorige docent alleen had onthouden dat er geen domme vragen bestonden.

De docent kijkt hem vol verbazing aan. 'Bij welk wapen of dienstvak hoopt u luitenant te worden jonker?', vraagt hij op vorsende toon. De aangesproken cadet gaat zo mogelijk nog meer blozen. Hij had op een antwoord op zijn vraag gehoopt, niet op een tegenvraag waarvan het antwoord mogelijk tot allerlei duidingen van zijn plaats in de militaire pikorde der wapens en dienstvakken kon leiden. 'Ik zit bij het dienstvak van de bevoorrading en transport overste', zegt hij na een korte aarzeling.

'Dan begrijp ik het', spreekt de overste gelaten, alsof dit gegeven de alles verklarende sleutel is. Hij vervolgt op enigszins plechtige toon zijn voordracht: 'De tank is terug!' Er valt een korte stilte. 'Maar waarom hebben ze hem dan eerst

afgeschaft?', vraagt een andere cadet. 'Eh... ik ben van de infanterie als u dat wilt weten', voegt hij er met enige bravoure aan toe, anticiperend op mogelijke tegenvragen van de overste.

'Dat was een kwestie van fout prioriteren', doceert de officier op rustige toon. Bovendien wilde de Commandant Landstrijdkrachten een duidelijk signaal aan de politiek afgeven: tot hier en niet verder! En geen enkel wapen is beter geschikt om de vijand tot staan te brengen dan de tank. Want de tank is een machtig wapen! Tevreden vervolgt hij: 'Recent heeft Defensie weer wat extra budget gekregen. Je kunt dan ook rustig zeggen dat de tank de bezuinigingen tot staan heeft gebracht.' De overste kijkt met een tevreden blik de klas in. 'Maar uiteindelijk zijn al onze tankeenheden toch opgeheven?', spreekt een vrouwelijke cadet met lang blond haar. 'Dat kun je toch geen overwinning noemen, eerder een Pyrrus-overwinning', vult een cadet met een sterke Limburgse tongval aan, die kennelijk goed had opgelet bij krijgsgeschiedenis.

'De Duitsers zeggen: *Panzer geht wo Wasser fließt*', spreekt de overste rustig. 'En soms loopt het water even onder de grond verder. Maar uiteindelijk komt het altijd weer aan de oppervlakte. Want de cavalerie gaat nooit verloren. Bovendien is Nederland technisch gezien nooit zonder tanks geweest! Ze stonden gewoon geparkeerd in Soesterberg. Nederland zou elk moment een beroep op ze kunnen doen. En dat is nu gelukkig ook gebeurd.'

Hij ging nu voort op docerende toon: 'Inmiddels is met Duitsland afgesproken dat we een Nederlandse tank k...k...k... compagnie integreren in een Duits Tank bataljon. Daarvoor is recent een Technical Arrangement getekend

* Op deze plaats vindt u afwisselend een column van dr. M.F.J. Houben, luitenant-kolonel der mariniers, en Frans Matser. Frans Matser schreef een eerdere Tegenwicht onder de titel *Mean & lean* in de *Militaire Spectator* van februari 2005: http://www.kvbk-cultureel-erfgoed.nl/MS_PDF/2005/2005-0092-01-0023.PDF.

voor de Integratie van onze Nederlandse 43 Gemechaniseerde Brigade in de Duitse 1^e Panzerdivision, waarbij de 43^e Brigade versterkt wordt met het Duitse 414^e Panzerbataillon. Binnen het 414^e Panzerbataillon worden diverse functies in de staf, de ondersteuning en één tank k...k... compagnie gevuld met Nederlands personeel.’

Bij het uitspreken van het woord ‘compagnie’ trok de overste wat met zijn lip. Of hij iets met een ‘e’ wilde zeggen, maar hij herpakte zich snel. ‘Dit is voorzien vanaf 2017. Per 1 januari 2016 is daarom een Opleidings-, Trainings- en Kennisbehoud-peloton (OTK-pel) Tankoptreden geformeerd. Dit peloton bereidt de herinvoering van de tank voor en gaat de komende jaren deelnemen aan zowel Nederlandse als Duitse oefeningen. De nieuwe tankeenheid maakt hierbij gebruik van Duitse tanks, die Nederland van Duitsland heeft geleased. Hiermee is de terugkeer van Nederlandse tankeenheden op het slagveld een feit! Zo besparen we op de exploitatiekosten, maar houden toch de ervaring met tankoptreden in huis. De tank is terug! Voorwaar een briljant plan.’ ‘Dan worden onze cavaleristen de eerste defensiemedewerkers met een leasebak van de zaak!’, roept een grappenmaker achter uit de klas. Er wordt voorzichtig gelachen, maar de overste maant de groep tot stilte.

Nu meldt zich een cadet die helemaal voorin de klas zit aan het woord. Hij had de hele tijd verdiept gezeten in een beduimd blaadje. ‘Toen ik vorige week dat verhaal thuis vertelde van de leasetanks, haalde mijn vader een oude *Militaire Spectator* uit de kast. Hij heeft nog een hele stapel liggen uit de tijd voor hij met pensioen was. Dat was een stokoude papieren *Spectator* uit februari 2005.’ Hij houdt het blaadje omhoog en hervat: ‘Daar staat een artikel in de rubriek Tegenwicht van ene kolonel Matser. Daarin staat dat Defensie haar

materiaal in de toekomst zal gaan leasen bij andere landen. Mijn vader werkte toen als overste op de landmachtstaf en kon zich nog goed herinneren dat iedereen daar verschrikkelijk om moest lachen. En dat is nog maar tien jaar geleden.’

De overste fronsst zijn wenkbrauwen. ‘Van die Matser heb ik nooit gehoord. Zal wel geen cavalerist zijn, maar zo ziet u jonker, dat de tijden veranderen. En de cavalerie verandert mee. Dat is de enige constante in de krijgshistorie: veranderen en aanpassen!

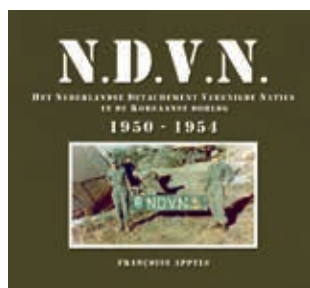
‘Maar in 1939 was dat neem ik aan geen serieuze optie overste... ik bedoel dat wij tanks zouden leasen bij de Duitsers. Want die hadden er toen toch ook genoeg?’

‘Nee, dat was toen geen optie. Daar was de algehele politiek-strategische situatie toen niet naar, zal ik maar zeggen. Maar nu gelukkig wel.’

‘En wat doen we als de politieke wind in Duitsland nu ook weer verandert overste?’ De docent kijkt wat geïrriteerd naar de vrijpostige cadet. ‘Ik denk dat jullie genoeg politiek-strategische inzichten hebben opgedaan voor één les. Voor volgende keer leest iedereen dat verhaal uit 2005 nog maar eens in de *Militaire Spectator*. Hoe was de naam ook alweer van die auteur van dat verhaal ook alweer, De Vries?’ ‘Matser, overste, kolonel F. Matser.’ En hij houdt de beduimde oude *Spectator* triomfante-lijk in de lucht. ‘En wat was de titel?’ Cadet-sergeant De Vries werpt een blik in het blad: ‘*Mean & lean*, overste.’

‘*Mean & lean!*’ De docent laat de woorden over zijn tong rollen alsof hij ze proeft. Langzaam krijgt zijn gezicht weer de gelukzalige gelaatsuitdrukking waarmee hij een half uur geleden de klas binnen kwam.

‘Voorwaar! Een uitstekende aanduiding voor de hedendaagse Nederlandse cavalerie, De Vries: mean & lean! Goed onthouden! Ik zal eens opzoeken wat dat in het Latijn is.’ ■



N.D.V.N.

Het Nederlands Detachement Verenigde Naties in de Koreaanse oorlog 1950-1954

Door Françoise Appels

Eigen beheer (ndvngedenboek@gmail.com)

288 blz.

€ 49,95

Françoise Appels is archeoloog en docent. En ze is dochter van een Koreaveteraan. Haar vader Gerhard Appels was beroepssergeant en maakte van juni 1951 tot april 1952 deel uit van het Nederlandse Detachement Verenigde Naties (NDVN) in Korea. Daar woedde een oorlog tussen het door China en de Sovjet-Unie gesteunde communistische Noord-Korea en het door de Verenigde Naties – onder leiding van de Verenigde Staten – gesteunde Zuid-Korea. De oorlog begon in 1950 met een aanval van Noord-Korea op het zuiden en eindigde in 1953 met een wapenstilstand. De Nederlandse bijdrage bestond uit een aantal marineschepen en een infanteriebataljon. In totaal dienden bijna 4.000 Nederlandse militairen in Korea.

Toen ze twintig was, vroeg Françoise Appels haar vader wat de Nederlandse militairen daar nou precies deden. Zijn antwoord luidde: 'Heuvels veroveren.' Als twintigjarige begreep ze er niet veel van. Het leek haar dom, heuvels veroveren. Enkele maanden voor zijn dood, eind 2011, begon haar vader over zijn Korea-ervaringen te vertellen en kwam Appels erachter wat hij had meegemaakt. Na dertig jaar begreep ze eindelijk zijn

antwoord: 'Korea is een aaneenschakeling van heuvels. Dat was de Koreaanse oorlog in essentie voor infanteristen: heuvels veroveren. Een ogenschijnlijk onzinnige bezigheid waar veel jongemannen hun leven voor hebben gegeven.'

Experience-boek

Geïnspireerd door de verhalen van haar vader begon Appels aan een onderzoek voor een boek over het NDVN in Korea. Natuurlijk was al het nodige geschreven over de Korea-oorlog, maar volgens de auteur ontbrak een toegankelijk naslagwerk voor een groot publiek. Haar boek moest een erbetoon worden aan de Nederlandse Korea-veteranen en een gedenkboek voor hun nazaten en andere geïnteresseerden. Het onderzoek voor haar boek bracht Appels onder meer bij de Historische Verzameling Regiment Van Heutsz. Deze verzameling is in het verleden gestart door Korea-veteranen die eveneens betrokken waren bij de oprichting van de Vereniging Oud Korea Strijders (VOKS). Via de historische verzameling, Korea-veteranen en hun familieleden wist Appels een grote hoeveelheid brieven, dagboeken, documenten, ansichtkaarten, foto's en souvenirs te verzamelen. Voor haar als archeoloog waren dit

archeologische relictten, materiële overblijfselen om de persoonlijke verhalen van de NDVN-militairen op papier te kunnen zetten. Volgens Appels verdienden de gesneuvelden een naam en een gezicht, bijvoorbeeld door een foto, bidprentje of een persoonlijke brief. Zo trof ze in de historische verzameling een kopie aan van de laatste brief van soldaat 1 Bram Roskam, die door eigen vuur omkwam (een bombardement van Zuid-Afrikaanse vliegtuigen op de beruchte Heuvel 325). Een reproductie van zijn brief zit nu als uitneembare bijlage in haar boek *N.D.V.N. Het Nederlands Detachement Verenigde Naties in de Koreaanse oorlog van 1950-1954*. De lezer neemt de brief uit de envelop en leest de laatste regels die Roskam schreef. Op deze wijze wil Appels de lezer een *experience* meegeven.

Keiharde gevechten

Het boek leunt wat de militaire geschiedenis van het NDVN betreft zwaar op *Het Nederlands Detachement Verenigde Naties in Korea 1950-1954* van M.D. Schaafsma uit 1960 (wat Appels ook in de inleiding aangeeft); vergelijk de inhoudsopgave van beide boeken en het valt op dat een groot deel van de paragraaftitels exact overeenkomt. Al lezende werd ik gegrepen door de persoonlijke verhalen van de jonge mannen die zich vrijwillig aanmeldden om wat geld opzij te kunnen zetten, onder wie een aantal Polen die in Duitsland te werk waren gesteld en na de oorlog in Nederland terecht waren gekomen. De strijd die het NDVN in Korea moest leveren wordt in het boek ondersteund door foto's van de Nederlandse militairen, het fantastisch gedigitaliseerde kaartmateriaal

(origineel afkomstig uit het boek van Schaafsma) en citaten uit egodocumenten. Appels weet de lezer hierdoor als het ware het oorlogstoneel in te zuigen. Het wordt duidelijk dat de VN-missie in Korea beslist geen schoolreisje was, maar een bikkelharde strijd om een aantal heuvels rond de 38ste breedtegraad. 'Het was een hels inferno van inslagen voor ons, al onze hand- en automatische wapens schoten, alles werkte. We waren op ons best... Toen werd bijna juichend geschreeuwd: ze stoppen, ze gaan terug, ... De aanvallers dropen af.' Indrukwekkend is het verhaal van soldaat Arie Bievers die 26 maanden doorbracht in krijgsgevangenschap. Hij maakte zich vooral druk over zijn vrouw, die lange tijd niet wist dat hij nog leefde. Op 25 april 1953, zijn 27ste verjaardag, kwam hij vrij. Twee jaar later overleed hij aan maagkanker. Triest is het verhaal van soldaat Jan van Extel, die naar Korea ging om geld te verdienen, zodat zijn familie naar Australië kon emigreren. Jan sneuvelde op de dag dat zijn familie in Australië aankwam.

Structureel tekort aan vrijwilligers

Appels heeft veel aandacht voor het aanhoudend tekort aan mankracht. Het formeren en op sterkte houden van een compleet bataljon van 900 man bleek een onmogelijke opdracht. De legerleiding was in 1950 al lang blij dat ze ruim zeshonderd vrijwilligers kon leveren, van wie een fors aantal met gevechtsservaring in Nederlands-Indië en een diensttijd bij het Korps Speciale Troepen. Het tekort aan Korea-vrijwilligers bleef bestaan, omdat het ministerie van Oorlog niet

direct doorging met het werven, keuren en opleiden van nieuwe vrijwilligers. Deze achterstand werd pas in 1953 ingelopen. Een deel van de militairen die naderhand naar Korea werden gestuurd, was eigenlijk niet geschikt voor militaire dienst. Ook de opleiding in Nederland bleek niet altijd te voldoen. Vaak moesten de militairen bij aankomst in Korea nog extra trainingen ondergaan. 'De nieuwe groep, als geheel geen onprettige indruk makend, is echter qua geoefendheid beneden peil, er zijn er bij, die nog niet eens een geweer kunnen vasthouden, laat staan er een tegenstander mee doden,' aldus C-NDVN luitenant-kolonel Gérard Christan in maart 1952.

Op de militairen, die een jaar moesten dienen, werd roofofbouw gepleegd: '100 tot 200 gevechtsdagen dan is iedereen helemaal op, dat is het maximum,' aldus bataljon-arts kapitein Antonie van Meurs, die in 1955 zou promoveren op een proefschrift over gevechtsuitputting in Korea. Soms waren ze zo moe dat ze staande stonden te snurken. 'Daarom kregen we pepillen om wakker te blijven', vertelde soldaat George Bosma. Naast vrijwilligers uit Nederland maakten ook militairen uit twee toenmalige overzeese gebiedsdelen (115 vrijwilligers uit Suriname en 50 uit Nieuw-Guinea) deel uit van het NDVN. Daarnaast ondersteunden honderden ROKS (*Republic of Korea Soldiers*) het NDVN. De zeer jonge Zuid-Koreanen, die verplicht werden dienst te nemen in het Zuid-Koreaanse leger, werden vaak ingezet als munitie- en gewonden-

dragers. Het meest opvallend was de aanwezigheid van zogenoemde *houseboys*, jonge Koreaanse jongens zonder familie die door het NDVN werden opgenomen en allerlei huishoudelijk klusjes deden in ruil voor kost en inwoning.

Oppervlakte

Is er alleen maar lof voor dit boek? Nee, dat niet. De wijze waarop Appels het boek heeft opgezet kan bij een aantal lezers wellicht leiden tot enige schade door overdaad; misschien is te veel experience hier wel het juiste woord. Probeer het boek ook niet in één keer uit te lezen, maar doe het gefragmenteerd. Ook blijft het boek soms wat aan de oppervlakte, zoals bijvoorbeeld over Nederlandse vrijwilligers met een besmet verleden. In haar boek schrijft Appels dat de Nederlandse regering allerlei gunstige regelingen in het vooruitzicht stelde om nieuwe vrijwilligers te werven. In het rijtje dat ze vervolgens opsomt staat dat politieke delinquenten, die hun straf hadden uitgezeten, zich konden rehabiliteren en hun Nederlanderschap terug konden verdienen. Lichte criminelen konden verkorting of kwijtschelding van hun gevangenisstraf krijgen als ze zich zouden aanmelden. Meer komen we bij Appels over deze 'smet' op het NDVN-verleden niet te weten, terwijl dit 'uitputtende' boek met persoonlijke verhalen zich daarvoor juist goed leent. Al met al is het boek van Appels als eerbetoon aan de Nederlandse Korea-veteranen wel uitstekend geslaagd. ■

Drs. J.T.W.H. van Woensel, Kennis- en Onderzoekscentrum, Veteraneninstituut

Trump en de generaals

Linda Polman

Donald Trump heeft een lang en kleurrijk verleden van openlijke minachting voor militairen. Eerst omzeilde hij zijn dienst in de Vietnamoorlog door te wapperen met een briefje van de dokter over moeilijke voeten. Vervolgens lobbyde hij dertien jaar lang bij de gemeenteraad van New York City voor een verbod op de straathandeltjes van gehandicapte oorlogsveteranen op de trottoirs rondom Trump Tower. Fifth Avenue is één van 's werelds mooiste en meest luxueuze winkelstraten, maar de straathandelaren maakten er een vlooiemarkt van, argumenteerde hij. De waarde van zijn vastgoed was in gevaar. Ook dat gevecht won hij. Hoewel oorlogsveteranen een speciale vergunning hebben voor straathandel, een systeem dat teruggaat tot de Amerikaanse Burgeroorlog, werden ze zo goed als verbannen van Fifth Avenue.

Daarna draaide hij ze nog een loer. Een van de allereerste beloften die hij deed gedurende de verkiezingscampagne was dat hij de belangen van oorlogsveteranen beter zou gaan dienen dan alle andere presidenten: 'snel, efficiënt, zoals alleen een zakenman van wereldklasse dat kan'. Hij opende een hotline waarop veteranen konden vertellen wat ze nodig hadden en beloofde om, wanneer hij maar kon, persoonlijk de telefoon te beantwoorden. De meeste veteranen die het nummer belden kregen een voicemailbericht te horen met: stuur een e-mail naar Trump Tower. Op die e-mails hebben ze nooit antwoord gekregen. Maakt hem dat onbetrouwbaar? Trump noemt het zelf 'onvoorspelbaar', in de betekenis van 'speels en ongeremd'. 'Het meeste wat ik doe is totaal spontaan,' vertelde hij. Zowel Democraten als Republikeinen hebben hun wenkbrauwen gefronst over deze karaktereigenschap in combinatie met zijn toegang straks tot het nationale nucleaire arsenaal.

Hij sluit ook niet uit dat hij straks spontaan uit de NAVO zal stappen, die hij 'erg uit de tijd' en veel te duur noemde en weet zeker dat hij IS kan verslaan. 'Ik heb meer verstand van IS dan de generaals,' zei hij. Hij heeft daarom aangekondigd dat hij straks best zou kunnen besluiten, zomaar ineens, om de *waterboard*-planken weer

tevoorschijn te halen en de vijand eens even flink te martelen. Want: 'Zelfs als het niet werkt, dan verdienen ze het nóg'. De haren van veel Amerikaanse militairen staan nu al recht overeind van hun aanstaande *Commander-in-Chief*. De *Joint Chiefs of Staff*, de bevelvoerders van de Amerikaanse krijgsmachtonderdelen, zijn niet van plan hem zomaar zijn gang te laten gaan, zeggen waarnemers. De krijgsmacht is nog herstellende van de tijd dat George W. Bush de bevelen uitdeelde, schijnt het. Het was na 9/11. Tegen de dringende adviezen van de Joint Chiefs in gaf Bush orders om op verdachte terroristen *enhanced interrogation techniques* toe te passen. Marteltechnieken, volgens de Conventies van Genève. Maanden later verschenen de foto's uit Abu Ghraib op internet, van gevangenen die seksueel, fysiek en psychisch mishandeld werden. En 'gewaterboard'. Bush's orders waren het startsein voor jaren van consternatie en verdeeldheid in de krijgsmacht. Kolonel Lawrence Wilkerson vertelde later dat er 'heel veel' commandanten waren die hebben geweigerd te martelen. 'Er heeft in de krijgsmacht nooit overeenstemming bestaan om die orders op te volgen.' Veel militairen schaamden zich diep om deel uit te maken van een krijgsmacht die de Geneefse Conventies aan haar laars lapt. De *U.S. Army* is het trauma nog steeds niet te boven.

Toen de huidige voorzitter van de Joint Chiefs, *Marine Corps General* Joseph Dunford, werd geïnterviewd over Trumps plan om de waterboards in ere te herstellen, zei hij diplomatiek dat een dergelijk bevel niet alleen een 'nadelig effect' op het 'moreel van de krijgsmacht' zou hebben, maar 'bovendien onwettig zou zijn'. Hij was het trouwens ook niet eens met Trump dat de NAVO 'erg uit de tijd' is. 'In mijn opvatting staat de relevantie van de NAVO buiten kijf,' zei hij. Onlangs nog legden journalisten aan Trump nog een keer uit dat martelen door Geneefse én Amerikaanse wetten verboden is. Waarop hij antwoordde dat de 'Conventies van Genève onze militairen bang hebben gemaakt om te vechten.' 'Geloof me,' zei hij, 'ze zullen mijn bevelen gehoorzamen.' Ze denken zelf van niet. ■

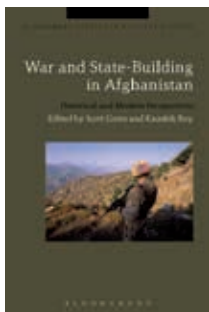
SIGNALERINGEN



Great Again

How to Fix Our Crippled America
Door Donald J. Trump
New York (Simon and Schuster/Treshold Editions) 2016*
194 blz.
ISBN 9781501138003
€ 15,-

Donald Trump voerde campagne als een zakenman die ver van de gevestigde politiek staat en de veranderingen die hij als president van de VS wil doorvoeren licht hij toe in *Great Again. How to Fix Our Crippled America*. Hij vindt dat Amerika in de buitenlandse politiek te voorspelbaar is geworden en meer moet kunnen onderhandelen vanuit kracht. Daarom moet er meer geld naar defensie en zullen rijke bondgenoten meer gaan betalen als ze willen samenwerken met de VS. Trump zegt de strijdkrachten alleen in te willen zetten als laatste middel, maar sluit niet uit dat 'boots on the ground' nodig zullen zijn om IS te verslaan.



War and State-Building in Afghanistan

Historical and Modern Perspectives
Door Scott Gates en Kaushik Roy
Londen (Bloomsbury) 2016
320 blz.
ISBN 9781474286350
€ 31,-

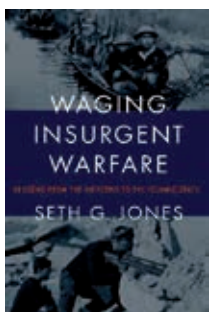
In *War and State-Building in Afghanistan* verbinden Scott Gates en Kaushik Roy vijf eeuwen geschiedenis aan de huidige uitdagingen in het land. Beginnend bij het Mogolrijk bespreken zij de Britse, Sovjet- en NAVO-ingrepen in Afghanistan. Op basis van nieuw archiefmateriaal en een synthese van counterinsurgency-operaties haken zij aan bij het debat over de vraag wat de inzet van de NAVO heeft opgeleverd op het gebied van state-building. Is er genoeg rekening gehouden met lessen uit het verleden, die volgens de auteurs hebben aangetoond dat specifiek Afghaanse factoren buitenlandse interventies en politieke oplossingen kunnen frustreren? En hoe komt het dat de Taliban zo'n lange adem heeft?



Space Warfare in the 21st Century

Arming the Heavens
Door Joan Johnson-Freese
Londen (Routledge) 2016
202 blz.
ISBN 9781138693883
€ 31,-

Joan Johnson-Freese analyseert in *Space Warfare in the 21st Century* de veiligheidsdilemma's die kleven aan wapensystemen in de ruimte. Zij constateert dat de Amerikaanse president Obama het vraagstuk minder vanuit militair oogpunt heeft benaderd dan zijn voorgangers en meer heeft ingezet op internationale diplomatie. Een Chinese antisatelliettest in 2013, waaruit bleek dat het land technologisch verder is dan Washington had ingeschat, roept volgens Johnson-Freese de vraag op of het Amerikaanse beleid gewerkt heeft en of zoiets als een internationale gedragscode voor de ruimte haalbaar is. Zij pleit voor een gewogen politiek en het beschermen van de eigen belangen.



Waging Insurgent Warfare

Lessons from the Vietcong to the Islamic State
Door Seth G. Jones
New York (Oxford University Press) 2016
352 blz.
ISBN 9780190600860
€ 22,-

Tussen 1946 en 2015 zijn wereldwijd 181 *insurgencies* voorgekomen en Seth Jones brengt die in kaart in *Waging Insurgent Warfare*. Hij legt iedere opstand naast meer dan honderd factoren, met de bedoeling onderzoekers en beleidsmakers meer inzicht te geven. Zonder dat inzicht is het volgens Jones niet mogelijk om moderne oorlogvoering te begrijpen. In zijn analyse stelt hij de vraag waarom insurgencies ontstaan, welke specifieke kenmerken zij hebben en wat tot hun beëindiging leidt. Jones gaat dieper in op de organisatiestructuur van *insurgency*-groepen, hun tactiek en strategie, logistiek, informatiecampagnes en de hulp die zij krijgen van andere groeperingen of landen.

* Een eerdere editie van dit boek verscheen onder de titel *Crippled America. How to Make America Great Again* (Simon and Schuster/Treshold Editions, ISBN 978150137969).

Masteropleiding *Military Strategic Studies* aan de NLDA

De Faculteit Militaire Wetenschappen verzorgt een modulaire Engelstalige wetenschappelijke Masteropleiding (MA). Deze erkende en geaccrediteerde opleiding, *Military Strategic Studies*, start weer in september 2017.

De breed opgezette master bestudeert de rol van het militaire instrument binnen de context van hedendaagse veiligheidspolitieke vraagstukken. De master bestaat uit vier verplichte courses. Daarnaast dienen studenten een keuze te maken uit één van de drie afstudeerrichtingen (tracks) van elk vier courses:

- War Studies
- Intelligence & Security
- Military Management & Logistics

De tracks worden gecompleteerd met een elective. Het volgen van één of meer losse courses (elk 5 EC) is ook mogelijk. U ontvangt na positieve afronding een internationaal erkend academisch certificaat.

De inhoud

De master geeft een grondig inzicht in de functie van krijgsmachten in diverse soorten contemporaine conflicten. Het gaat om conventionele oorlogen zoals *Iraqi Freedom*, etnische conflicten en burgeroorlogen zoals in de Balkan, optreden als onderdeel van een diplomatiek offensief zoals tijdens *Allied Force* boven Kosovo, of inzet ten behoeve van *statebuilding* zoals in Afghanistan. Daarbij komen de politieke, maatschappelijke en wetenschappelijke analyses, debatten en theorievorming aan de orde, evenals de juridische en ethische vraagstukken rond legitimering van militair optreden.

Verder besteedt de studie aandacht aan de interne managementdynamiek van defensieorganisaties en de positie van krijgsmachten binnen moderne westerse maatschappijen. Naast logistieke thema's wordt ook stilgestaan bij de economische en psychologische dimensie van het krijgsbedrijf. Diverse courses gaan over militaire innovatie en de vorming van defensiebeleid. De track *Intelligence & Security* behandelt de rol van inlichtingen en inlichtingenorganisaties en hun betekenis voor het veiligheidsbeleid en militair optreden. Twee voorbeelden van een elective die wordt aangeboden zijn *Cyber Warfare* en *Decision making*.

Zelfstudie

De master, die in deeltijd en modulair wordt verzorgd, kent een aanzienlijke zelfstudielast. De colleges van de tweejarige opleiding vinden op vrijdag plaats op het Kasteel van Breda en zijn opgedeeld in courses van tien weken. De master heeft een omvang van 60 EC en de

behaalde studiepunten blijven zes jaar geldig om de operationele flexibiliteit zo veel mogelijk ten goede te komen.

De master is in eerste instantie bedoeld voor militairen en burgers met een bacheloropleiding (of lang model KIM/KMA) en (voor militairen) circa vijf jaar werkervaring in een militaire context. Naast medewerkers van Defensie, de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst en het ministerie van Buitenlandse Zaken, is de master ook zeer geschikt voor bijvoorbeeld medewerkers van ontwikkelingsorganisaties die vanwege hun werk met militaire organisaties samenwerken. Daarnaast kunnen ook andere geïnteresseerden met minimaal een (relevante) bacheloropleiding zich aanmelden.

Voor defensiemedewerkers (militairen en burgers, uit Nederland en NAVO-landen) wordt de studie (vooralsnog) bekostigd door de organisatie. Civiele studenten betalen collegegeld. De master start in principe met maximaal 45 studenten, van wie er circa vijftien van buiten Defensie afkomstig zijn.

Meer informatie

De website van de NLDA (intra- en internet) geeft meer informatie over de inhoud, opzet en toelatingseisen van deze master. De inschrijving voor de master MSS Class 2017 loopt van 1 februari tot en met 30 april. Op dinsdag 14 maart 2017 vindt vanaf 18.00 uur in Utrecht (Kromhout Kazerne) een uitgebreide voorlichting plaats. Informeer ook tijdig bij uw P&O-functionaris. Belangstellenden kunnen nu al mailen naar master.mss@mindef.nl.