

De inzet van reservisten tijdens missies in het buitenland

Samenwerking van militair beroepspersoneel met reservisten op de missie Uruzgan



Professionele integratie van beroeps en reservist is essentieel

Rosa Meurink 1039393

In het kader van de Master Crisis and Security Management
Universiteit Leiden, Campus den Haag.
Scriptie begeleider Dr. E. Bakker

Voorwoord

Voor u ligt mijn Master Thesis, ter afsluiting van de Master Crisis and Security Management aan de Universiteit van Leiden. In 2010 ben ik begonnen met de bachelor Bestuurskunde, die ik met veel plezier in drie jaar heb voltooid. Het was duidelijk dat bestuurskunde de juiste studie voor mij was en dat mijn interesse lag in het specialiseren op de crisis management aspecten. Zodoende ben ik in 2013 begonnen met de Master Crisis and Security Management. Ik heb de master als zeer interessant en uitdagend ervaren en in combinatie met stages bij Crisisplan en het Ministerie van Defensie veel mogen leren.

Tijdens het schrijven van mijn scriptie heb ik 8 maanden stage gelopen bij het Ministerie van Defensie, waarin ik veel heb geleerd en een omvangrijke hoeveelheid informatie heb kunnen verzamelen voor het beantwoorden van mijn onderzoeksvraag. Tijdens het vaststellen van mijn onderzoeksvraag is de steun van mijn scriptie begeleider Edwin Bakker, die kritisch keek naar het onderwerp, zeer op prijs gesteld. Op het Ministerie van Defensie is een ruim aanbod aan interessante vraagstukken, dit maakte de mogelijkheden voor de onderzoeksvraag van mijn scriptie breed.

Graag zou ik van de gelegenheid gebruik willen maken om de mensen te bedanken zonder wie deze scriptie niet tot stand was gekomen. Allereerst wil ik dhr. Ernst Lobbezoo bedanken. Hij heeft mij de mogelijkheid gegeven om met mensen te spreken over mijn onderwerp en stond altijd klaar om te sparren. Dhr. Mart Jan Alkemade wil ik bedanken voor zijn positiviteit, feedback en begeleiding tijdens mijn stage periode. Hij was altijd bereid om mee te denken over de wetenschappelijke kant van mijn scriptie. Bovendien wil ik alle personen die ik gesproken heb bedanken voor hun openheid over hun ervaringen in Uruzgan. Tenslotte wil ik mijn familie bedanken die ten alle tijden bereid was om mee te lezen. Het resultaat van deze periode ligt nu voor u.

Dan rest mij u alleen nog veel plezier te wensen met het lezen van deze thesis.

Rosa Meurink
Leiden, maart 2016.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Lijst van figuren en tabellen:	5
Lijst met afkortingen:.....	5
1. Het onderzoek	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemstelling en deelvragen	7
1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	8
1.4 Leeswijzer.....	8
2. Achtergrond & ontwikkelingen.....	9
2.2 Reservisten.....	9
2.3 Missies	12
2.4 Defensie als organisatie	13
2.5 Conclusie	15
3. Theoretisch kader	16
3.1 Introductie.....	16
3.2 Samenwerken.....	16
3.3 Externe experts tijdens crisissituaties	19
3.4 Conclusie	25
4. Methodologie: geval studie reservisten binnen de krijgsmacht.....	26
4.1 Onderzoeksopzet.....	26
4.2 Literatuuronderzoek.....	26
4.3 Diepte interviews	27
4.5 Kanttekeningen	32
5. Missie Uruzgan	33
5.1 Introductie.....	33
5.2 Uruzgan	33
5.3 De militaire missie Uruzgan	33
5.3.1 Rol van Nederland binnen de missie Uruzgan	35

6. Analyse	38
6.1 Terugblik	38
6.2 Samenwerking tijdens de missie Uruzgan	39
6.3 Uitslagen interviews op volgorde van de voorwaarden uit de theorie van Van Eijk, e.a. (2013)	41
7. Conclusie & Aanbeveling	49
7.1 Conclusie van de onderzoeksvraag	49
7.2 Samengevat	51
7.3 Aanbevelingen	52
7.4 Vervolgonderzoek	53
8. Bibliografie	54
9. Bijlage	61
Interview Commandant PRT, beroeps – Luitenant-Kolonel	61
Interview lid staf G9 Task Force, beroeps – Luitenant-Kolonel.	63
Interview Chief of Staff, beroeps – Luitenant-Kolonel.	66
Interview specialisatie geschiedenis van de Islam, Beroeps (ex-reservist - Kapitein.....	69
Interview commandant CIMIC support element, Reservist – Majoor.....	73
Interview IDEA en Commandant, Reservist – Majoor.	76
Interview strategisch adviseur, Reservist (oud-beroeps) – Kapitein.	78
Interview Rule of Law adviser, Reservist – Majoor.	82

Lijst van figuren en tabellen:

Figuur 1	Cultuur als zelfregulerend systeem
Figuur 2:	Relatie tussen structuur en cultuur
Figuur 3:	Stijlen leiderschap
Figuur 4:	Vragen voor nieuwe leden van de groep
Figuur 5:	Organisatie PRT
Tabel 1:	Uitslagen interviews

Lijst met afkortingen:

1 CMI Co	1 Civiel en Militair Interactie Commando
Backfill	Vervanging bij uitzending van een beroepsmilitair
BuZa	Buitenlandse Zaken
CIMIC	Civiel Militaire samenwerking
CivRep	Civiele Vertegenwoordiger
COIN	Counter Insurgency
Ecowas	The Economic Community Of West African States
FPS	Flexibel Personeel Systeem
Frontfill	Het vervullen van een functie tijdens een uitzending
HOTO	Hand Over Take Over
IDEA	Integrated Development of Entrepreneurial Activities
ISAF	International Security Assistance Force
MinDef	Ministerie van Defensie
Natres	Korps Nationale Reserve
NAVO:	Noord-Atlantische Verdragsorganisatie
OsAd	Ontwikkelingssamenwerkingsadviseur
PolAd	Politiek adviseur
PRT	Provinciaal Reconstructie Team
RMT	Reservisten Militaire Taken
RSD	Reservisten Specifieke Deskundigheid (Functioneel specialisten)
SG	Secretaris-Generaal

1. Het onderzoek

1.1 Aanleiding

Het kabinet Rutte II presenteerde in oktober 2010 het regeerakkoord met daarin de opgenomen bezuinigingen. De Nederlandse overheid heeft de afgelopen jaren te maken gehad met veel bezuinigingen, deze bezuinigingen brachten een vermindering in de omvang van de portefeuilles van de diverse ministeries teweeg. In het regeerakkoord werden ook bezuinigingen op Defensie aangekondigd. Het ministerie van Defensie moet in 2018 635 miljoen euro bezuinigd hebben door een vermindering in materieel, personeel en omvang van Defensie (Ministerie van Defensie, 2010). Defensie moest door eerdere bezuinigingen al 12.000 banen schrappen, waarna er in 2014 nog 2.400 extra banen moesten worden geschrapt (Benschop en Haverkort, 2013).

Naar aanleiding van de bezuinigingen bij Defensie is in 2013 door Defensie een nota geschreven, 'In het belang van Nederland', waarin beschreven werd wat er nodig is om een toekomstbestendige krijgsmacht te hebben (Ministerie van Defensie, 2013b). Ondanks het terugdringen van personeel en materieel is een toekomstbestendige krijgsmacht 'In het belang van Nederland', aangezien de Nederlandse krijgsmacht de mogelijkheid moet hebben om zo goed mogelijk te kunnen omgaan met de steeds complexer wordende wereld. De hedendaagse samenleving is kwetsbaar door digitalisering en een verdergaande afhankelijkheid van netwerken. In andere woorden, Nederland is afhankelijk van de wereld om haar heen (HCSS, 2014). Ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat er grensoverschrijdende samenwerkingen zijn ontstaan zijn waarbij er wederzijdse afhankelijkheid is (HCSS, 2014:18). Nederland neemt nu regelmatig deel aan militaire missies in het buitenland in samenwerking met andere landen. Een moderne crisis kenmerkt zich hierdoor door een complexe aard (Rosenthal e.a., 2001). De krijgsmacht dient om te gaan met deze complexer wordende crisissen en samenleving; tegelijkertijd zijn er hoge verwachtingen vanuit de samenleving. Om goed te kunnen inspringen op incidenten en activiteiten is een flexibele Defensie organisatie nodig. Die past bij de groeiende vraag naar flexibiliteit vanuit de samenleving (Middendorp, 2014). De militaire cultuur en structuur zal veranderen door de flexibilisering en dit betekent een verandering in de structuur van de organisatie. Reservisten zijn een onderdeel van de flexibilisering van de krijgsmacht doordat ze piekbelastingen kunnen opvangen en daarmee ervoor zorgen dat er altijd voldoende mensen zijn voor langdurige militaire missies (Ministerie van Defensie, 2013a). Reservisten beschikken over een expertise en de kernvraag in dit onderzoek is hoe er optimaal gebruik gemaakt kan worden van deze expertise. De onderzoeksvraag van dit onderzoek is: "Hoe kan er optimaal gebruik worden gemaakt van de expertise van reservisten?"

De onderzoeksvraag heeft betrekking op de rol van reservisten op militaire missies. Gedurende een missie moet er een variëteit aan samenwerkingspartners zijn, omdat er samen meer bereikt kan worden (Vogelaar, 2005). Deze partners kunnen van allerlei verschillende soorten organisaties zijn of kunnen verschillende soorten actoren zijn, civiel dan wel militair. Door de manier waarop missies zijn gestructureerd en door de missiedoelen is een kennisrijke en diverse krijgsmacht gewenst. De krijgsmacht heeft zelf veel kennis in huis, maar kennis kan ook vergaard worden door het inzetten van reservisten. De gedachte is dat reservisten flexibeler zijn dan militairen (Ministerie van Defensie, 2011a). Reservisten kunnen een instrument zijn om actief te reageren op een flexibel wordende krijgsmacht, een krijgsmacht die veel kennis nodig heeft maar niet de financiële ruimte heeft om die kennis standaard in

huis te hebben. Reservisten kunnen die ruimte vullen (Vogelaar, 2005). Op dit moment vormen reservisten maar een klein deel van de operationele capaciteit maar reservisten kunnen helpen om toereikend te reageren, kennis te verbreden en bovenal een efficiëntere krijgsmacht te vormen (Ministerie van Defensie, 2011a) (Danielsson & Carlstedt, 2011:284).

De bezuinigingen van de overheid uit 2010 hebben voor een afname van militairen gezorgd met als gevolg dat er niet genoeg militairen zijn (Ministerie van Defensie, 2010). De werkdruk is voor de huidige militairen om die reden hoog, waardoor vraag en aanbod van militairen en militair apparaat niet in kwaliteit en kwantiteit overeen komen (Ministerie van Defensie, 2013b). Reservisten hebben veelal andere en/of betere kennis van zaken op onderdelen waar binnen Defensie weinig kennis van is (Lomsky-Feder, e.a., 2008:594). Door reservisten te integreren in de krijgsmacht, kan dit voordelig zijn voor de kwaliteit en effectiviteit van militaire missies. Ook zal door gebruik te maken van reservisten de krijgsmacht beter worden geïntegreerd in de samenleving en beter begrepen worden door de samenleving (Ministerie van Defensie, 2013b). Dit kan een positieve invloed hebben op de relatie van Defensie met de samenleving met als gevolg een hogere inzet van reservisten. Om meer reservisten aan te trekken en optimaal in te zetten moet het begrip reservisten breder bekend worden (Ministerie van Defensie, 2011a).

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is de missie Uruzgan uitgekozen om de samenwerking tussen reservisten en beroepsmilitairen te bestuderen. De 21 voorwaarden uit het theoretisch kader van Van Eijk, e.a. (2013) worden gebruikt om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Dit kader beschrijft randvoorwaarden om optimaal samen te werken met externe experts. De auteurs van dit kader bekijken de relatie van externe experts die tijdelijk, tijdens een crisis, aan een bestaande organisatie worden toegevoegd. Externe experts worden toegevoegd voor een expertise die op dat moment ontbreekt in de organisatie (Van Eijk, e.a., 2013).

1.2 Probleemstelling en deelvragen

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt:

Hoe kan de expertise van reservisten optimaal ingezet worden ten behoeve van missies van de Nederlandse krijgsmacht in het buitenland?

Er is onderzoek nodig naar de samenwerking van beroepspersoneel met reservisten omdat op dit moment nog onvoldoende bekend is hoe er optimaal gebruik gemaakt kan worden van de expertise van reservisten op missies in het buitenland. Er kan enkel optimaal gebruik worden gemaakt van deze expertise wanneer de samenwerking goed verloopt. Bij de samenwerking is ook onvoldoende duidelijk of het ministerie van Defensie en beroepspersoneel de meerwaarde inzien van reservisten (Lomsky-Feder, e.a., 2008:603). Een aantal ondersteunende vragen zijn geformuleerd die uiteindelijk zullen bijdragen aan de beantwoording van de hoofdvraag.

Ondersteunende vragen:

- 1 Wat zijn reservisten / functioneel specialisten en welke positie nemen de reservisten in binnen het ministerie van Defensie?
- 2 Hoe zien buitenlandse missies eruit?
- 3 Wat zeggen de theorieën over samenwerken met externe experts?

- 4 Wat zijn volgens de theorie van Van Eijk, e.a. (2013) de randvoorwaarden voor gebruik van expertise van 'externe specialisten'?
- 5 Hoe worden reservisten ingezet op missies in het buitenland?

1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Sinds de laatste jaren is er groeiende aandacht voor de inzet van reservisten, mede door de bezuinigingen bij Defensie (Benschop en Haverkort, 2013). In andere landen zoals, het Verenigd Koninkrijk; de Verenigde Staten en Duitsland zijn er ook ontwikkelingen in het reservistenbeleid. In deze landen zijn al onderzoeken gedaan naar de inzet van reservisten. Het Verenigd Koninkrijk heeft al 'meer ervaring opgedaan met het integreren van reservisten in zijn defensieonderdelen en het samenwerken met civiele werkgevers' (Tweede Kamer, 2009:2). Er wordt in toenemende mate onderzoek gedaan naar de inzet van reservisten in Nederland maar op dit moment is er op het gebied van samenwerking van militair beroepspersoneel met reservisten en de rol van reservisten op een missie nog weinig tot geen wetenschappelijk onderzoek. In Nederland worden er wel stappen gezet door middel van 'pilots' onder in eerste instantie ondersteunende taken en zullen verder voortgezet worden onder de operationele eenheden. De pilots vloeien voort uit de reservistennota van 2014. In hoeverre het beeld over de samenwerking van beroepspersoneel met reservisten overeenkomt met hetgeen in beleidsplannen geschreven wordt, is op dit moment grotendeels onbekend. Dit onderzoek zou meer inzicht kunnen verschaffen in de samenwerking tussen beroepsmilitairen en reservisten en daarmee een bestaand hiaat in het huidige onderzoeksveld opvullen.

De maatschappelijke relevantie ligt in het feit dat er door de bezuinigingen, met name vanaf 2010, op dit moment te weinig personeel en materieel is, terwijl de krijgsmacht wel toekomstbestendig moet blijven. Het tekort aan personeel kan aangevuld worden met reservisten, daarmee kunnen zij bijdragen aan een oplossing voor deze situatie. Volgens Middendorp (2014) is het zaak om te streven naar 'een defensieorganisatie waarvan reservisten een integraal en wetenschappelijke en onderdeel uitmaken en waarbinnen hun inzet vanzelfsprekend is'. Dit onderzoek heeft dus een maatschappelijke relevantie.

1.4 Leeswijzer

In de introductie van deze scriptie is de aanleiding voor het onderzoek verteld en zijn de probleemstelling en deelvragen uiteengezet om de hoofdvraag te beantwoorden. In hoofdstuk twee wordt specifiek ingegaan op: wat zijn reservisten, hoe zien buitenlandse missies eruit en wordt het ministerie van Defensie als organisatie beschreven. Ook wordt ingegaan op de ontwikkelingen met betrekking tot deze concepten. Hoofdstuk drie bestaat uit literatuuronderzoek over crisismanagement en groepsdynamiek. In hoofdstuk vier wordt de methodologie die voor dit onderzoek is gebruikt beschreven. Hierin worden de opzet, de informatiebronnen, de interviews en de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek toegelicht. In hoofdstuk vijf wordt de casus Uruzgan beschreven. Om vervolgens in hoofdstuk zes de theorie te vergelijken met de empirische kennis, die verkregen is door middel van evaluaties en interviews. Tot slot wordt in hoofdstuk zeven de conclusie getrokken en worden er aanbevelingen gedaan. In hoofdstuk acht is de bibliografie te vinden en in hoofdstuk negen zijn de transcripten van de interviews te lezen.

2. Achtergrond & ontwikkelingen

In dit hoofdstuk worden reservisten en buitenlandse militaire missies beschreven. Ook wordt het ministerie van Defensie beschreven. Defensie wordt als organisatie beschreven om duidelijk weer te geven hoe de organisatie in elkaar zit. Uit de gesprekken met militairen en reservisten komt naar voren dat de structuur en cultuur op een buitenlandse militaire missie of in Nederland op de kazerne is bepalend voor het eventueel doorvoeren van een verandering. Daarnaast is de structuur en cultuur van invloed op de samenwerking onderling maar ook tussen beroepsmilitairen en reservisten.

2.1 Inleiding

Al vanaf de tijd van Napoleon werden jonge mannen opgeroepen voor het vervullen van hun dienstplicht op grond van de dienstplichtwet. Deze soldaten moesten na de dienstdienst mobilisabel blijven op grond van de Wet voor het Reservepersoneel der Krijgsmacht (Hoffenaar, 2007). Hierdoor bestond het overgrote deel van het militair inzetbaar personeel uit reservisten, dit ging om zeer grote aantallen en was de enige manier om, indien noodzakelijk, een groot leger te mobiliseren. Door het grote aantal burgers dat via dienstplicht betrokken was bij Defensie ontstond er een sterke band met de samenleving tegen lage kosten voor de krijgsmacht. Het grote aantal reservisten maakte een groot, massaal, leger mogelijk, wat, in een conventionele conflictsituatie een tactiek was om de tegenstander af te schrikken.

Met de opschorting van de dienstplicht in 1996 en het eindigen van de Wet voor het Reservepersoneel der Krijgsmacht, ‘zwaaide in 1996 de laatste lichte dienstplichtigen af’ en zijn er geen ‘oude’ reservisten meer, maar enkel vrijwillige reservisten (de Jong en Hoffenaar, 2006). Dit heeft tot gevolg dat het aantal reservisten niet meer zo hoog is als voorheen (Hoffenaar, 2007). Het stoppen van de dienstplicht en het gebrek aan ‘oude’ reservisten heeft tot gevolg dat sommige officieren onbekend zijn met het fenomeen reservisten of dat zij bij reservisten denken aan het Korps Nationale Reserve (Natre); oude stijl, wat inhoudt oud-dienstplichtigen, weekend-warriors en ‘burgers in noodverpakking’. Aanduidingen zoals ‘reservepersoneel of mottenballenvloot’ helpen niet bij het verkrijgen en vergroten van een draagvlak binnen de krijgsmacht (Steensma, 2012:7). Uit gesprekken met personeel van Defensie blijkt dat er verschillen van inzicht binnen Defensie zijn over de relatie met reservisten. Er zijn verschillen van inzicht tussen de krijgsmachtonderdelen onderling maar ook binnen het Ministerie. Aan de ene kant worden reservisten ruimhartig ingezet, maar aan de andere kant blijkt dat niet alle krijgsmachtonderdelen de reservisten kunnen of willen inzetten. Er zijn diverse factoren die de samenwerking met reservisten positief of negatief beïnvloeden. Reservisten kunnen gaten in kennis of personele bezetting opvullen of bezitten een expertise die niet in de organisatie beschikbaar is, zodoende kunnen reservisten een meerwaarde leveren op een missie en binnen Defensie. Het ministerie van Defensie heeft het plan om de rol van reservisten binnen de krijgsmacht te vergroten, waardoor reservisten een belangrijke rol hebben in de toekomstbestendige krijgsmacht (Ministerie van Defensie, 2013a).

2.2 Reservisten

Reservisten zijn vrijwillig aangemelde militairen die niet doorlopend in werkelijke dienst zijn bij Defensie (Ministerie van Defensie, 2014). Reservisten hebben naast het militaire werk een civiele baan (Lomsky Feder, e.a., 2008:593). Bij de aanstelling gelden dezelfde voorwaarden als voor beroepspersoneel, waarbij de proeftijd van reservisten eveneens 6 maanden is. Alle

reservisten worden aangesteld als militair ambtenaar. De werving en selectie van reservisten kan worden verdeeld in beroepsmilitairen die zijn uitgestroomd en reservisten zonder militaire achtergrond. Reservisten kunnen veteranen zijn, zoals oud-militairen of oud-dienstplichtigen, maar het kunnen ook vrijwilligers zijn. De Natres is het Korps Nationale Reserve en is het eerste aanspreekpunt voor de veiligheid in Nederland. De Natres worden ingezet bij nationale incidenten en evenementen (Ministerie van Defensie, 2015). Voorheen waren reservisten verantwoordelijk voor het overnemen van de nationale taken en bestemd voor nationale operaties, maar steeds meer worden reservisten naast nationale operaties ook ingezet op internationale missies. Volgens Danielsson & Carlstedt (2011:284) 'A reserve officer with the needed competences and willingness to participate in the expeditionary force is an important resource when staffing an increased number of international missions'.

Er is een scheiding tussen Reservist Militaire Taken (RMT) en Reservisten Specifieke Deskundigheid (RSD), waarbij RSD taken uitvoeren die buiten de deskundigheid van beroepspersoneel vallen. Reservisten worden tevens ingezet bij civiel-militaire samenwerkingen, indien reservisten hiervoor de specifieke deskundigheid hebben. In het 1 CMI Commando (1 Civiel Militair Interactie Commando) zitten reservisten met een specifieke deskundigheid (RSD), oftewel Functioneel Specialisten. Het 1 CMI Commando brengt in beeld welke factoren invloed hebben op de samenwerking van militaire eenheden en de burgersamenleving. Reservisten zijn ondergebracht bij de vier krijgsmachtonderdelen: de Koninklijke Marine (inclusief Korps Mariniers), de Koninklijke Landmacht (inclusief de Nationale Reserve, 400 Geneeskundig Bataljon en CIMIC), de Koninklijke Luchtmacht (inclusief de Groep Luchtmacht Reserve), en de Koninklijke Marechaussee (Ministerie van Defensie, 2015). Medewerkers van het 1 CMI zijn specialisten op uiteenlopende gebieden zoals, cultuur, openbaar bestuur, civiele infrastructuur, gezondheidszorg, psychologische oorlogsvoering et cetera. (Ministerie van Defensie, 2013a). In dit onderzoek ligt de focus op Functioneel Specialisten. Reservisten vervullen nu meestal een ondersteunende rol op nationaal niveau, maar naast het nationale niveau zullen de reservisten steeds vaker mee gaan op internationale missies op grond van hun deskundigheid en kunnen reservisten ook in een ondersteunende rol ingezet worden op missies (Danielsson & Carlstedt, 2011). Deze rollen worden omschreven als 'backfill', waarbij de rol van militairen die uitgezonden zijn, in Nederland wordt overgenomen door reservisten of als 'frontfill', waarbij uitgezonden eenheden van de (civiele) specialistische kennis van reservisten gebruikmaken (Steensma, 2012).

In 2010 is Defensie gereorganiseerd en is er bezuinigd (Ministerie van Defensie, 2010). De Najaarsbrief 'betekende de grootste ombuiging ooit' (Ministerie van Defensie, 2011b). Ondanks de bezuinigingen moet de krijgsmacht in de toekomst breed operationeel inzetbaar zijn en blijven. Op dit moment kan Defensie naast kleine missies en nationale taken een grote operatie niet alleen uitvoeren. De krijgsmacht heeft in bepaalde capaciteiten en kwaliteiten te weinig voortzettingsvermogen. Om deze reden gaat Defensie steeds meer samenwerken met internationale partners, nationale partners, civiele partners en/of autoriteiten. Een instrument om in te spelen op een flexibel wordende krijgsmacht, waarin veel kennis nodig is maar de financiële ruimte er niet is, zijn reservisten. Op dit moment vormen reservisten maar een klein deel van de operationele capaciteit maar reservisten kunnen helpen om toereikend te reageren, kennis te verbreden en bovenal een grotere krijgsmacht te vormen (Ministerie van Defensie, 2011b). Door reservisten te integreren in de krijgsmacht, kan dit voordelig zijn voor missies doordat reservisten veelal andere en/of betere kennis hebben van zaken waarvan binnen Defensie weinig kennis is (Ministerie van Defensie, 2011a). Volgens LKOL der Limburgse

Jagers, Jan Vonk, hebben reservisten een intrinsieke motivatie om een bijdrage te leveren aan de veiligheid van Nederland. Door hun kennis en ervaring kunnen reservisten met andere oplossingen komen voor sommige, alledaagse problemen. Het is wel de 'uitdaging alle kikkers in de kruiwagen te houden, maar dat is leuker dan aan een dood paard te moeten trekken' (Hunnego, 2012:6). Zoals in de inleiding verteld is, zijn reservisten nog niet altijd overal aanwezig en zichtbaar. Actieve officieren weten vaak te weinig van reservisten maar dit ligt volgens Hunnigo (2012) ook aan de reservisten zelf. Reservisten kunnen vanuit andere perspectieven kijken naar oplossingen voor conflicten als aanvulling op militaire functies. Voor opbouwoperaties zijn dit soort reservisten essentieel, aangezien zij een aanvulling zijn op het bestaande leger (Earl Walker, 1992). In 2013 heeft het Ministerie van Defensie het Bureau Reservisten en Samenleving opgericht met als doel 'om vorm te geven aan het reservistenbeleid' (Bureau Reservisten en Samenleving, 2014), dit vloeit voort uit de behoefte om reservisten in te zetten bij Defensie. Dit wordt in samenwerking met de krijgsmachtonderdelen, werkgevers, vakbonden en politieke partijen gedaan. Het bureau zelf bestaat uit militairen en reservisten. Vergaderingen worden georganiseerd om draagvlak en bewustwording te creëren voor het reservistenbeleid onder de betrokken partijen, het draagt bij aan beleidsontwikkeling en ondersteunt de defensieonderdelen bij de uitvoering van het reservistenbeleid. Volgens het Bureau zijn reservisten belangrijk voor het creëren van maatschappelijk draagvlak voor Defensie, aangezien zij actief zijn in de maatschappij en een netwerk hebben. Dit is belangrijk om een sterkere band te krijgen tussen Defensie en de maatschappij (Bureau Reservisten en Samenleving, 2014) Het Bureau Reservisten ressorteert onder de Directie Aansturen Operationele Gereedstelling (DAOG) bij de Defensiestaf (Bureau Reservisten en Samenleving, 2014).

Reservisten vormen als geïntegreerd deel van de krijgsmacht een flexibel personeelsbestand dat het aanpassingsvermogen van Defensie kan vergroten. De uitdaging van Defensie is om de mogelijkheid tot persoonlijke en inhoudelijke ontwikkeling van toegevoegde waarde te laten zijn voor de reservist, de werkgever maar ook voor Defensie. (Lomsky-Feder, e.a., 2008:600). Demografische ontwikkelingen zorgen voor schaarste op de arbeidsmarkt voor Defensie en het bedrijfsleven, nu en in de toekomst (Tweede Kamer, 2014). Er worden vooral tekorten verwacht in de beroepsgroepen die voor Defensie belangrijk zijn, namelijk techniek, transport en medische sector. Momenteel is er bij vrijwel alle Operationele Commando's (OPCO's) sprake van tekorten aan hoog gespecialiseerd technisch personeel. Dit vormt een risico voor de vulling van Defensie met geschikt en gemotiveerd personeel, te meer omdat uit verschillende studies blijkt dat de omgeving waarin Defensie opereert onzeker is en in korte tijd kan veranderen. Voor een succesvolle inzet is het belangrijk zo snel en zo goed mogelijk op deze veranderende omstandigheden te kunnen inspelen. (Ministerie van Defensie, 2013a) Flexibiliteit is een voorwaarde om slagvaardig te zijn. Enerzijds om snel te kunnen voorzien in de benodigde kwaliteiten en anderzijds om voldoende voortzettingsvermogen te genereren. (Ministerie van Defensie, 2013a & b). Door de bezuinigingen is het personeelsbestand bij Defensie geslonken, maar daarnaast is er door de veranderde personeelssamenstelling slechts een kleine kern van personeel die hun volledig werkzame leven bij Defensie werkt. Daar omheen zitten flexibele schillen van personeel, die een korter tijdsbestek bij Defensie werken. Dit systeem heet het flexibel personeelssysteem (FPS) dat uit maximaal 3 fases bestaat. Reservisten vormen ook een flexibele schil. Defensie heeft steeds meer behoefte aan specifieke competenties, kennis en vaardigheden die niet of niet op ieder gewenst moment voldoende beschikbaar zijn binnen het reguliere (militaire) personeelsbestand van Defensie. Reservisten kunnen deze taak vervullen. Doordat er minder personeel is, moeten militairen sinds 2005 vaker op missie. De inzet van reservisten kan hier ook een oplossing voor bieden

(Lomsky-Feder, e.a., 2008). Een structurele aanpak ten aanzien van reservisten is daarom nodig (Ministerie van Defensie, 2013a). Defensie wil dat de inzet van reservisten niet ten koste van beroepspersoneel of burgerpersoneel mag gaan. Het doel is om capaciteit uit te breiden en niet te vervangen. Reservisten moeten goed worden ingebed binnen de organisatie (Ministerie van Defensie, 2013a).

2.3 Missies

Nederland draagt bij aan meerdere militaire missies. Dit kunnen verschillende soorten missies zijn en Nederland kan op diverse manieren bijdragen. Naast dat Nederland kan bijdragen aan een missie kan Nederland ook een leidend land zijn gedurende de missie. Aan een leidende functie zitten veel meer verantwoordelijkheden. De drie soorten militaire missies zijn: waarnemingsmissies, vredeshandhavende missies en vredesafdwingende missies (Ministerie van Defensie, 2015). Op een waarnemingsmissie gaan militairen naar een gebied waar oorlog is geweest of waar een wapenstilstand is om het gebied te controleren. Op een vredeshandhavende missie is het de bedoeling dat de militairen neutraal zijn, zich zoveel mogelijk afzijdig houden van geweld en proberen te zorgen voor een politieke oplossing voor de situatie. Tot slot, een vredesafdwingende missie gaat gepaard met geweld. Er wordt geweld gebruikt om een einde te maken aan het conflict. Na de Koude Oorlog zijn er steeds meer actoren betrokken bij missies. Dit heeft mede bijgedragen aan een omslag sinds de eerste helft van 1990 in vredeshandhavende missies. Er zijn meer vredeshandhaverdmissies maar daarnaast zijn deze missies ook groter en complexer geworden. Niet alleen de VN maar ook de Noord-Atlantische Verdragsorganisatie (NAVO) en organisaties zoals de Economic Community of West African States (ECOWAS) zijn betrokken bij internationale vredeshandhavende missies (Dandeker & Gow, 1997:327).

Een missie vormt zich door vooraf eerst te bepalen om wat voor missie het gaat (Ministerie van Defensie, 2015). Vervolgens wordt een missie gedefinieerd na een besluitvormingsproces in de Tweede Kamer, om vervolgens gedefinieerd te worden in 'operations order of an operational directive' (Munnik & Kitzen, 2012). De missiedoelen die zijn gesteld moeten zo veel mogelijk haalbaar zijn binnen de eigen formatie. Bovendien moet er worden vastgesteld dat indien nodig de commandeur en zijn of haar staf de mogelijkheid moeten hebben om eigen besluiten te nemen om de missiedoelen te bereiken (Munnik & Kitzen, 2012). De huidige militaire cultuur is ontstaan in de Eerste en Tweede Wereldoorlog. De beide oorlogen waren een oorlog tussen gelijke tegenstanders en dit vormde de basis voor de huidige manier van oorlogsvoering. De Koude Oorlog heeft voor een verandering gezorgd in de manier van oorlogsvoering maar ook in het veiligheidsveld. De Nederlandse krijgsmacht is sinds deze verandering specifiek gefocust op kleinere conflicten en op vredehandhavende missies (Kiers, 2014). Oorlogsvoering gaat over 'war amongst the people: civilians are the targets, objectives to be won, as much as an opposing force' (Smith, 2011:49). Volgens Colijn houdt de verandering in dat oorlogsvoering niet alleen nog gaat over interstatelijke oorlogen maar over intrastatelijke oorlogen, waarbij er oorlog is tussen ongelijke tegenstanders (Herpen, 2014). In intrastatelijke oorlogen zijn veel meer actoren en partijen betrokken, bovenal zijn de grenzen tussen soorten actoren vaag (Herpen, 2014). Als voorbeeld kan genomen worden landen als Irak en Afghanistan, waar er vanuit de samenleving veel support is voor veelal vijandige organisaties en waar vijandige actoren in de samenleving als individuen niet van de bevolking te onderscheiden zijn. Na de Koude Oorlog heeft er dus een verandering plaats gevonden in het soort missies en er heeft een verschuiving van gevechtsoperaties naar humanitaire vredesoperaties plaats gevonden. De focus ligt op het wederopbouwen van de samenleving. Andere eisen dan voorheen worden gesteld aan militairen voor het uitvoeren van deze

operaties, waarbij politieke doelen en eisen nauw samen lopen. Volgens Dixon is het doel van een vredeshandhavende missie ‘het verwijderen van de oorzaken van instabiliteit door het instellen van een vredesmacht die de orde handhaaft’ (Vogelaar, 2005). De maatschappij staat voorop. Vredeshandhavende operaties verlangen ander gedrag van de betrokken actoren en brengen andere uitdagingen met zich mee. Op de missie moeten militaire patrouilles door de steden lopen om informatie te verkrijgen over de dagelijkse gang van zaken. Tijdens deze werkzaamheden komen de militairen in contact en wordt samengewerkt met diverse organisaties zoals andere krijgsmachten, hulporganisaties en lokale organisaties. Bij het contact met de lokale bevolking en organisaties, is er vaak sprake van ondersteuning bieden bij heropbouwen van de omgeving en dus de infrastructuur (Vogelaar & Dalenberg, 2012). Bij de huidige missies gaat het om een hearts & minds approach: het winnen van de harten van de lokale bevolking (Vogelaar & Dalenberg, 2012). Maar met alle technologische ontwikkelingen, hebben ook militairen te maken met de media wat gevolgen kan hebben voor het gedrag van de militairen. Niet enkel de media vormt beperkingen voor de krijgsmacht, ook factoren als de politiek, de regelgeving, morale sensitiviteit, de mening van de samenleving hier en daar ter plaatse (Olsthoorn & Verweij, 2012). Het vormt echter volgens Olsthoorn & Verweij (2012) bij sommige militairen juist een kracht ‘force for good’. Gedurende een missie moet er een variëteit aan samenwerkingspartners zijn, omdat samen meer bereikt kan worden (Vogelaar, 2005). Deze partners kunnen verschillende soorten organisaties of actoren zijn, civiel dan wel militair. Er wordt een kennisrijke en diverse krijgsmacht gewenst. Om dit te bereiken moeten de leidinggevende en ander personeel in staat zijn om: contacten te onderhouden maar ook te kunnen onderhandelen; inzicht hebben in de culturele aspecten van de maatschappij, partijen en organisaties en normen en waarden van de samenleving; politiek en het openbaar bestuur begrijpen en maatschappelijke consequenties inzien (Vogelaar & Dalenberg, 2012). Bovendien moet er een goede leidinggevende zijn, op ieder hiërarchisch niveau. Deze leidinggevers moeten ook zelf initiatief nemen, vindingrijk zijn en niet enkel de regels opvolgen om een operatie succesvol te laten verlopen door de gezette doelen te bereiken. Zoals Vogelaar & Dalenberg (2012:95) beschrijven ‘thinking commanders instead of merely rule-following commanders are required’, leiders moeten dus ook de vrijheid krijgen om besluiten te nemen zonder goedkeuring te vragen; echter ze moeten wel binnen de kaders werken en in overeenstemming met het hoofd (Vogelaar & Dalenberg, 2012). Het is de bedoeling dat taken echt worden overgeheveld naar de leidinggevende op de plek zelf, decentralisatie. Met betrekking tot een diverse krijgsmacht, waarbij het steeds vaker gaat over contact met de samenleving en het wederopbouwen van de samenleving, gaan er ook vaker burgerambtenaren mee. Voor burgerambtenaren geldt wanneer zij voor een langere tijd of geregeld werkzaamheden uitoefenen in het betrokken missiegebied, dat de betrokkene, ‘onder artikel 11 van het Algemeen militair ambtenarenreglement, tijdelijk wordt aangesteld als militair’ (Tweede Kamer, 2007). Een burgerambtenaar kan ook worden aangesteld militair indien dit door de mogelijke risico’s in het missiegebied nodig wordt geacht (Tweede Kamer, 2007).

2.4 Defensie als organisatie

In de Nederlandse krijgsmacht zijn verschillende krijgsmachtonderdelen: de Koninklijke Marine, de Koninklijke Landmacht, de Koninklijke Luchtmacht en de Koninklijke Marechaussee (Ministerie van Defensie, 2015). Het ministerie van Defensie heeft een sterk operationeel karakter, deze operationele taken kunnen verschuiven door veranderingen in de samenleving. Het Ministerie van Defensie is een grote, veelzijdige organisatie (Beaart, 2012). Er is een basiscultuur met daarin meerdere subculturen (Beaart, 2012). De cultuur binnen het Ministerie van Defensie en binnen de krijgsmachtonderdelen in specifiek wordt gevormd door

hiërarchie, het educatie niveau van het personeel, afkomst en achtergrond. Er is verschil tussen alle krijgsmachtsonderdelen. Daarnaast draait de militaire cultuur om: solidariteit, integratie, eenheid en uniformiteit, wederzijds vertrouwen en transparantie (Beart, 2012). De sociale identiteit van de krijgsmachtsonderdelen wordt gevormd door het totaal van waarden van het personeel van de organisatie. De sociale identiteit is een mede bepalende factor of een organisatie openstaat voor verandering (Meijs & Roza, 2010). De voorwaarden ‘team spirit, unity of view, cohesion, and mutual trust’ zijn belangrijk om als team op missie te slagen (Vogelaar & Kramer, 2004). Naast de krijgsmachtsonderdelen onderling is er ook interactie met andere organisaties en personen, zoals de samenleving; overheid; buitenlandse krijgsmacht, dan wel tegenstander of bondgenoot. Er zijn cultuurtrainingen om adequaat te kunnen functioneren tijdens een missie in het buitenland, hiervoor zijn verschillende vaardigheden en kennis vereist. Te denken aan kennis over: de geschiedenis en achtergronden van het conflict, het cultureel erfgoed en de cultuurhistorische achtergronden in het missiegebied, lokale gewoonten, mentaliteit en gebruiken (Gooren, 2009). Volgens Beart (2012:41) zijn Defensiemedewerkers ‘can do’ medewerkers, dit houdt in dat opdrachten worden uitgevoerd onder de ‘no matter what’ mentaliteit. Dit kan leiden tot een suboptimale bedrijfsvoering, omdat medewerkers te loyaal kunnen zijn aan de organisatie. Dit zorgt er ook voor dat medewerkers een grote passie hebben voor hun werk, een groot vertrouwen hebben in elkaar en loyaal zijn aan hun baan en collega’s. Commissie Staal realiseert dat ‘de Krijgsmacht vanwege de aard van het werk, de leef- en werkomstandigheden, de historie en de lang bestaande mannencultuur geen zachtzinnige organisatie kan zijn’ (Riel, 2011:15). Defensie kan volgens Friis (2010) gezien worden als een volledig andere organisatie dan elke andere, enkel door het dragen van een uniform, de soort wagens en het dragen van een wapen onderscheiden ze zich. Defensie heeft zich gevormd door ‘distinct histories, corps cultures, theorising, rules and procedures’ (Friis, 2010:8). Door dit alles hebben militairen een bijzondere rechtspositie, dit wordt als volgt gemotiveerd ‘De positie van het Ministerie van Defensie wordt bepaald door de grondwettelijke verantwoordelijkheid voor de primaire taak van de krijgsmacht, namelijk het te allen tijde waarborgen van de militaire bijdrage ter bescherming van de belangen van de staat’ (Tweede Kamer, 1993). De krijgsmacht dient onder alle omstandigheden inzetbaar te zijn. Om dit mogelijk te maken worden vergaande eisen gesteld, die betrekking hebben op deze inzetbaarheid, ‘die gepaard gaande met bijzondere beperkingen van hun grondrechten dat een publiekrechtelijke rechtspositie het meest aangewezen moet worden geacht om hun arbeidsverhouding te regelen.’ (Tweede Kamer, 1993).

De Koude Oorlog heeft voor een verandering in soort missies gezorgd, maar ook voor een verandering in werkcultuur. Sinds de Koude Oorlog staat de Nederlands krijgsmacht bekend om de ‘Dutch Approach’ (Moelker, 2013). Eigenlijk komt de “Dutch approach” al voor tijdens de koloniale geschiedenis, waar getracht werd om allereerst een politieke oplossing te vinden en zo min mogelijk geweld te gebruiken (Moelker, 2013:103). De “Dutch approach”, deze term, slaat op de onderhandelingsstactiek van de krijgsmacht maar ook op de algehele houding van de Nederlands krijgsmacht. Respectvol omgaan met elkaar om draagvlak te winnen binnen de samenleving. De “Dutch Approach” reikt echter verder dan enkel binnen de krijgsmacht “Dutch approach” to almost anything including the internationally renowned cannabis policies of the Netherlands’ (Moelker, 2013:98).

2.5 Conclusie

In het tweede hoofdstuk is antwoord gegeven op de volgende deelvragen “*Wat zijn reservisten / functioneel specialisten en welke positie nemen de reservisten in binnen het ministerie van Defensie?*” en “*Hoe zien buitenlandse missies eruit?*”

Reservisten of functioneel specialisten melden zich vrijwillig aan, dit kan vanuit een burgerfunctie zijn of als oud-beroepsmilitair. Een groot enthousiasme, motivatie en kennis gaat hier mee samen. Dezelfde voorwaarden als voor beroepsmilitairen gelden om reservist te worden. Een verandering die heeft plaats gevonden is de rol van reservisten, waarbij reservisten voorheen met name betrokken waren bij nationale taken worden ze steeds vaker betrokken bij internationale missies. Met name functioneel specialisten kunnen met hun expertise veel betekenen op een missie, echter; de toegevoegde waarde van reservisten of functioneel specialisten is niet bij iedereen bekend. Ter bevordering is een bureau (BReS) opgericht en houdt de politiek zich bezig met dit dossier.

De oorlogen waarin Nederland input levert zijn tegenwoordig voornamelijk intrastatelijke oorlogen. Dit houdt in dat er veel partijen betrokken zijn en dat de grenzen tussen de partijen vaag zijn. Bovendien zorgen de media ervoor dat de boodschap van vijandige organisaties makkelijker uitgedragen kan worden. Een andere verandering is de soort missies, waarbij het tegenwoordig met name om vredeshandhavende missies gaat. Met als gevolg dat er andere kennis en vaardigheden van militairen vereist zijn. Defensie is als organisatie niet te vergelijken met andere organisaties door wetgeving, soort werk en onvoorwaardelijke inzetbaarheid met als gevolg dat de manier van werken en het samenwerken anders is dan bij andere organisaties. Dit is terug te zien in de mentaliteit die voortkomt uit het soort werk dat medewerkers doen, de mentaliteit wordt gevormd door loyaliteit. Boven alles is wederzijds vertrouwen essentieel in dit beroep. De cultuur binnen Defensie verschilt per krijgsmachtonderdeel maar wordt gevormd door traditie, hiërarchie, mentaliteit en historie. De Nederlands krijgsmacht staat vervolgens bekend om de ‘Dutch Approach’ (Moelker, 2013).

3. Theoretisch kader

3.1 Introductie

Dit hoofdstuk gaat in op de literatuur die is geschreven over het samenwerken in groepen, specifiek binnen het veld van crisisbeheersing. Waarna dit hoofdstuk verder in gaat op de literatuur van Remmerswaal (2014) die de fasen binnen de groepsdynamiek beschrijft en schrijft over leiderschap. Vervolgens wordt dit hoofdstuk afgesloten met de theorie van Van Eijk, e.a. (2013). Van Eijk, e.a. (2013) geeft 21 randvoorwaarden die bekeken moeten worden om een optimale samenwerking te vormen tussen vaste medewerkers en externe specialisten.

3.2 Samenwerken

Binnen het onderzoeksveld van crisis management is het samenwerken, het managen dan wel de groepsdynamiek essentieel voor het effectief reageren tijdens of na een crisis (Fearn-Banks, 1996). Veel theorieën zijn geschreven over crisis management, groepsdynamiek of over de combinatie van de twee. In dit hoofdstuk staat groepsdynamiek binnen het debat van crisis management centraal, om uiteindelijk de rol van externe experts in crisis situaties te beschrijven. Volgens Hillyard (2000) is het hoofddoel van de theorieën die zijn geschreven over crisismanagement dat de betrokken netwerken ten tijden van een crisis een gemeenschappelijk beeld hebben over de taken en verdeling van de taken die gedaan moeten worden om effectief in te grijpen tijdens een crisis. In deze definitie komt direct naar voren dat er een gemeenschappelijk beeld moet zijn over de situatie, dus alle actoren moeten dezelfde lijn trekken over wie waar nodig voor is en wie wat zal doen. Dit is niet enkel in een crisis het geval, maar ook in een oorlog essentieel. Clausewitz (Hillyard, 2000:4) beschrijft de karakteristieken van een oorlog als volgt ‘war is a complex process comprised of political, civic, moral and technical dimension, with no single dimension worthy of solitary consideration apart from the others’. Clausewitz legt uit dat in een oorlog geen enkele situatie hetzelfde is en daardoor elke oorlog uniek is. Alle actoren moeten zich in elke situatie aanpassen. Bovendien moeten alle actoren samenwerken in een dergelijke situatie, want geen enkele actor kan het gehele systeem beheersen en controleren. In andere woorden ‘succesvol crisis management wordt gevormd door samenwerken, trots, levenskracht en plichtsbesef’ (Hillyard, 2000). Samenwerken in een complexe situatie zoals een crisis of oorlog is echter niet altijd even gemakkelijk, want meerdere actoren hebben een rol in het spel en iedere actor heeft een andere expertise of capaciteit (Hillyard, 2000). Met complexe crisissen gaan vaak complexe menselijke structuren gepaard (Kickert, Klijn, Koppenjan, 1997). Om te zorgen dat alle actoren een lijn trekken, moet het gaan om een gedeeld probleem; op deze manier komen relaties tot stand tussen verschillende organisaties of afdelingen (Koppenjan en Klijn, 2004).

Met een crisis gaan meerdere stadia gepaard (Fearn-Banks, 1996):

- a) anticiperen: het voorspellen, analyseren van mogelijke crisissen;
- b) voorbereiden: plannen, trainen en verantwoordelijkheden verdelen;
- c) reageren: al het geleerde implementeren;
- d) wijsheid: leren van de gebeurtenissen.

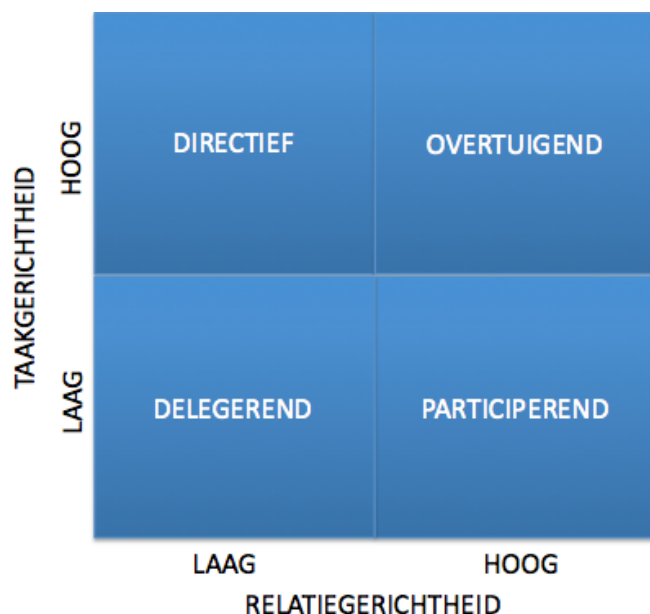
De fase vooraf is erg belangrijk; in deze fase kunnen de betrokken actoren elkaar leren kennen, kan er besloten worden hoe de communicatie zal verlopen, zodat de actoren op één lijn komen te zitten qua visie en er eenzelfde gebruik van definities zal zijn, deze combinatie zal de basis vormen voor vertrouwen. Vooraf zal geprobeerd moeten worden om alle mogelijke factoren mee te nemen in de voorbereiding, zodat de communicatie ondanks alle

invloeden goed zal verlopen (Fearn-Banks, 1996). Deze fase kan gevormd worden door middel van simulaties, feedback, vergaderingen, voorspellen en analyseren van situaties (Fearn-Banks, 1996).

Binnen de literatuur over hoe er binnen een groep het beste kan worden samengewerkt en over hoe een organisatie het beste werkt door middel van een goede samenwerking is door Remmerswaal (2014) ‘groepsdynamica in praktijk’ geschreven. Groepsdynamica bestudeert hoe groepen mensen in een directe contactsituatie zich ontwikkelen. Remmerswaal beschrijft groepsprocessen als *‘een logisch gevolg van de spanning die ontstaat wanneer individuen met elkaar in sociaal verband worden geconfronteerd’* (Remmerswaal, 2014:21). Individen die met elkaar een groep vormen, kunnen zowel een beperking voor elkaar vormen als mogelijkheden genereren in een sociaal verband. Remmerswaal (2014:22) schrijft dat een groep is als een *‘samenstel van sociale krachten’*. De (aanpas) capaciteit en het groei vermogen van de individuen, die samen een sociaal verband vormen, is bepalend voor het succes van de groep. De sociale relaties worden gevormd door een veranderingsproces, dit veranderingsproces vormt uiteindelijk de groep. Dit proces beoogt te komen tot ‘een gemeenschappelijke positiebepaling ten aanzien van externe krachten, een stellingname ten opzichte van elkaar en een standpuntbepaling met betrekking tot het eigen zelf in de groep’ (Remmerswaal, 2014:23). Dit proces zorgt ervoor dat alle individuen een rol aannemen, ook wel rolgedrag genoemd. Rolgedrag wordt aangenomen op basis van de normen die worden gevormd door de situatie (Mead, 1934). Volgens Jackson, e.a. (1984) kunnen individuen meerdere rollen aannemen ter bevordering van de groepsdynamiek. Om een goed functionerende groep te zijn, moeten de leden van de groep weten wat ze aan elkaar hebben, maar ook weten wie welke rol heeft en dat iedereen hier hetzelfde over denkt. Als hier onenigheden over zijn, kan dat voor conflicten zorgen (Jackson, Schuler, Huselid, 1984). Wanneer dit het geval is dan is het lastig om ‘gevoelsmatige’ relaties te ontwikkelen binnen de groep. Wanneer individuen in een groep onbekend met elkaar zijn en samen geen gevoelsmatige relatie hebben, is er niet direct vertrouwen en worden persoonlijke ervaringen en expertise niet gedeeld en/of besproken.

Om een groep goed te laten samenwerken en groepsdoelen te behalen is er of een leider of begeleiding nodig; maar wat is het verschil tussen leider en begeleiding. Een leider is aanwezig in een groep en is in die functie verantwoordelijk voor het groepsresultaat, terwijl begeleiding zich richt op het proces met als doel het begeleiden van het proces waarin alle individuen samen verantwoordelijk zijn voor het groepsresultaat. De functie van de begeleider bestaat uit het geven van ondersteuning gedurende het proces van het verwezenlijken van het groepsdoel (Remmerswaal, 2014). Leiderschap kan op vier verschillende manieren uitgevoerd worden, deze worden uitgelegd in figuur 3.

De totale groepsontwikkeling bestaat uit diverse fasen, waarin alle individuen steeds een ander soort rol vervullen volgens Remmerswaal (2014). Het is een zoekend proces waar in eerste instantie visies kunnen wisselen over het wenselijke gedrag (Mead, 1934). Tevens verschilt het soort leiderschap, zoals omschreven in figuur 3, of verschilt de begeleiding per fase. Remmerswaal (2014) beschrijft meerdere fasen die van belang zijn om een goede groep te vormen. Deze fasen zijn: de voorfase, de beginfase, middenfase, de autonome groep fase en tot slot de afsluitingsfase.



Figuur 3: stijlen leiderschap (Remmerwaal, 2014)

Om te beginnen met de voorfase. In de voorfase vindt verandering plaats door het sociaal belang hiervan en staat de context centraal. De grenzen waarbinnen de groep straks zal opereren worden in deze fase aangegeven. Diegene die de groep ontwerpt stelt een wensenpakket samen, bestaande uit wensen en doelstellingen. De auteur bepleit om in de voorfase al contact te zoeken met de aanstaande groepsleden, zodat iedereen elkaars beelden kan vergelijken en de wensen en doelstellingen tegen elkaar af kan zetten. Dit kan in de vorm van een intakegesprek, individueel of met de groep.

Vervolgens begint de beginfase. In deze fase wordt het karakter bepaald van de groep en komt de groep bijeen. Zeker in het begin van deze fase is er nog veel sturing nodig door een gebrek aan structuur. De persoonlijke doelen en verwachtingen worden gekoppeld aan de groepsdoelen en wensen. Deze fase wordt afgesloten wanneer er duidelijkheid is in de groep, er een structuur is en de groep een eigen identiteit heeft. In de voorfase en beginfase stellen actoren zich de vragen zoals beschreven in figuur 4, dit zijn vormende vragen.

Als de beginfase ten einde komt start de middenfase. In deze fase ligt de focus op het met elkaar samenwerken, gaat het om affectie tonen, macht en controle. In deze fase worden vragen gesteld om te zorgen dat iedere deelnemer zich betrokken voelt, dat men elkaar vertrouwt en dat er goede relaties worden ontwikkeld. Deze fase draait om het functioneren van de groep. Volgens Remmerswaal is het een fase van integratie, desintegratie en herintegratie (Remmerswaal, 2014).

Wanneer de groep ontwikkeld is in structuur, vertrouwen, en solidariteit kan er gekeken worden naar de volgende fase. De fase als autonome groep. In deze groep wordt de begeleiding minder en is zelfinbreng gewenst. Er is een focusverschuiving van onderlinge wisselingwerking naar focus op de individuele bijdrage. Het gaat om zelfsturing- en regulering. In deze fase is er al sprake van een groepsklimaat.

Als de groep gaat eindigen is er sprake van de afsluitingsfase. In deze fase draait het om afscheid, evaluatie en afsluiting.

In een groepsproces is de communicatie van de individuen essentieel. Bij de communicatie staat centraal hoe de men met elkaar communiceert, in andere woorden; hoe berichten van elkaar moeten worden opgevat. De manier van communiceren is bepalend voor de soort en succes van de relatie van de communicerende actoren (Remmerswaal, 2014:124). Communicatie is nodig om de groep in context te plaatsen en is een voorwaarde voor de ontwikkeling van de groep.

Vragen voor nieuwe leden van de groep

Wie ben ik? Welke van mijn vele rollen moet ik spelen?

Wie kan ik beïnvloeden? Wie is toegankelijk voor mijn invloed en door wie zal ik me laten beïnvloeden?

Wie bezit de machtsposities? Waar is de macht gelokaliseerd? Welke personen of subgroepen bepalen blijkbaar wat in de groep gebeurt?

Hoe open kan ik zijn? Hoeveel moet ik van mijzelf, van mijn gevoelens en van mijn opvattingen tonen in deze groep? In hoeverre moet ik persoonlijk en direct zijn, of beleefd en op een afstand?

Figuur 4: vragen voor nieuwe leden van de groep (Remmerswaal, 2014:85)

3.3 Externe experts tijdens crisissituaties

Als in een crisis of oorlog een externe actor (specialist) wordt toegevoegd aan een groep voor zijn of haar expertise kan dit voor problemen zorgen. De externe actor moet iemand zijn die 'geïnformeerde mening heeft, die betrouwbaar en geloofwaardig is, waarop gedrag / vervolgstappen gebaseerd kunnen worden' (Lagadec, 1997:26). Het is essentieel dat er een leidinggevende is die in de groep aanstuurt op het vertrouwen van de externe actor en progressief is ten opzichte van verandering (Klijn, Edelenbos, Steijn, 2010). Het kan namelijk zijn dat de gedachte heerst 'als het nog niet bewezen is dat het werkt, dan gebeurt er niets'. Een coördinerende rol van de leidinggevende of manager is dus essentieel om de communicatie optimaal te laten verlopen tussen alle actoren (Waugh, 2006).

Dit is een greep uit de literatuur die is geschreven over externe experts in crisis situaties. Wanneer reservisten worden ingezet op missies moeten ze samenwerken met beroepspersoneel. Om deze reden kan de inzet van reservisten op missies geplaatst worden binnen de categorie groepsdynamiek en crisismanagement. Binnen de theorie over samenwerken is er onderzoek gedaan naar de inzet van experts. In het onderzoek: 'Geen uniformen, maar specialisten' van mevr. Van Eijk, dhr. Broekema en dhr. Torenvlied (2013) wordt onderzoek gedaan naar betrokkenheid van externe experts in crisissituaties. In dit onderzoek worden diverse mechanismen beschreven ten behoeve van de samenwerking met externe experts in crisissituaties. Deze mechanismen worden in dit gedeelte beschreven om daarna deze mechanismen te gebruiken ter vergelijking met de inzet van reservisten op missies. Om de inzet van experts te beschrijven moet eerst duidelijk zijn wat er bedoeld wordt met experts. Met de term expert wordt volgens de Van Dale een deskundige aangeduid. Van Eijk e.a. (2013) gebruikt deze definitie als basis voor het onderzoek naar de betrokkenheid van externe experts in crisissituaties. Bij experts gaat het om iemand met specifieke kennis op een bepaald gebied. Naast kennis moet de expert ook gezag hebben binnen een gemeenschap.

Een andere belangrijke eigenschap van experts is dat ze, door hun inhoudelijke (specifieke) kennis en ervaring, in staat zijn om effectief te handelen. Experts zijn door deze kennis en ervaring ook in staat tot het herkennen van patronen en kenmerken van (crisis)situaties. Door middel van deze eigenschappen, vaardigheden, ervaring en kennis verwerft een expert autoriteit (Rosenthal & 't Hart, 1991). Hoffman (2013:24) definieert een expert als volgt: 'the distinguished or brilliant young man, highly regarded by peers, whose judgments are uncommonly accurate and reliable, whose performance shows consummate skill and economy or effort, and who can deal effectively with certain types, or rare, or tough cases. Also, an expert is one who has special skills or knowledge derived from extensive experience with subdomains'.

Experts kunnen op verschillende manieren worden ingedeeld, dit is mogelijk op basis van strategisch niveau, locatie en functie. Als experts vanuit strategisch niveau worden ingedeeld, zijn de volgende specialisaties mogelijk: beleidsadviseurs, technisch adviseurs, organisatie-experts en operationele experts. Bij een indeling op basis van de expert op locatie in de organisatie zijn de volgende opties mogelijk: binnen het openbaar bestuur, middenveld en het bedrijfsleven (Bovens & Hart, 2012). Tot slot is een indeling mogelijk op basis van de functie van de expert. Experts kunnen kennis leveren, informatie vergaren of adviseren gedurende de besluitvorming, of het gehele crisisproces. Experts hebben vaak een adviserende functie binnen een organisatie. Binnen de advisering kan een onderscheid worden gemaakt naar het geven van politiek- en/of beleidsadvies. Experts kunnen besluitvormers gedurende het (complexe) beleidsproces helpen door middel van inhoudelijk kennis in de vorm van advies. Het is de bedoeling de beschikbare specialistische kennis zo goed mogelijk in te zetten bij acties en/of besluiten (Van Eijk, e.a., 2013). Experts kunnen door deskundig advies of inzet van vaardigheden een bijdrage leveren aan stabiliteit en legitimering van de crisisbeheersing. Een ander kenmerk van experts is de kennis en kunde om effectief te kunnen reageren in en op bepaalde situaties, in andere woorden experts leveren maatwerk. Naast de eigen kennis en ervaring van experts, hebben experts een netwerk met andere experts, ieder met verschillende kwaliteiten waar mogelijk gebruik van kan worden gemaakt. De inzet van experts is daarmee een manier om kennisintegratie te bevorderen.

Externe experts worden ingehuurd voor de beschreven functies (Van Eijk, e.a., 2013). Ze hebben veelal kennis die op dat moment niet beschikbaar is. Om optimaal met externe experts samen te kunnen werken, moet de relatie met de experts en de communicatie met experts goed geanalyseerd worden; om op deze manier het uiterste uit de samenwerking te halen. Ondanks de kwaliteiten, mogelijke functies en doeleinden van een expert tijdens een crisis; kan er sprake zijn van een spanningsveld gedurende de samenwerking. Het besluitvormingsproces gedurende een crisissituatie is al complex genoeg zonder gebruik te maken van externe experts. Wanneer andere personen in de organisatie of de organisatie zelf afhankelijk is van externe experts kan dit een extra spanningsveld creëren. Er kan spanning zijn tussen aan de ene kant het gebruik maken van de kennis van experts met de mogelijke stroperigheid en aan de andere kant het snel keuzes maken in een complex besluitvormingsproces zonder gebruik te maken van de kennis van externe experts. De stroperigheid kan veroorzaakt worden doordat er de externe actor niet vertrouwd is met de gang van zaken of dat de communicatie moeizaam verloopt door gebrek aan vertrouwen. Een ander belangrijk spanningsveld is enerzijds de legitimiteit als rechtvaardiging van experts en anderzijds de vraag of een expert wel een neutraal en besluitvaardig advies kan geven. Tot slot kan het ontbreken van een gezamenlijk kader, waarin de organisatie en externe experts opereren, leiden tot verwarring en spanning. Dit wordt veroorzaakt doordat er gebruik

gemaakt wordt van verschillend jargon met als resultaat een verschil in kennis. Dit kan als een belemmerende factor werken (Van Eijk, e.a., 2013). Bovendien moet er tijdens de samenwerking gelet worden op belangenverschillen tussen de kennisgebieden, waarbij er focus moet liggen op het werken naar een gezamenlijk doel. Om spanningsvelden te voorkomen is een constructieve benadering essentieel waarbij er gekeken moet worden naar individuele kenmerken, karakters van personen en de relaties tussen personen. Er moet een sterke relatie zijn tussen de expert en besluitnemer (Plowden, 1987). Van Eijk e.a. (2013) gaat hier verder op in door het omschrijven van 21 mechanismen.

Van Eijk, e.a. (2013) geeft de volgende randvoorwaarden, waarin de randvoorwaarden bedacht zijn ten behoeve van een optimale kennisoverdracht.

- 1 De externe expert als leverancier van benodigde kennis en expertise.

Informatie en kennis van experts is nodig om het ‘gemis aan eigen kennis en expertise op te vullen’. Om deze reden worden externe experts ingezet.

- 2 Samenwerking ontstaat wanneer een externe organisatie direct in materiaal of specifieke taak wordt getroffen.

Een organisatie wordt fysiek of in haar wettelijke taakuitvoering getroffen, waardoor een incident ervoor zorgt dat een actor expert wordt.

- 3 Een expert komt op eigen initiatief of wordt betrokken via een andere expert.

Een externe expert komt op eigen initiatief om deel te nemen aan activiteiten of wordt door zijn of haar netwerk betrokken.

- 4 Het onderhouden van een netwerk van externe experts in niet-crisistijd.

Experts hebben veel kennis en ervaring in huis. Om te weten op wie er een beroep gedaan kan worden gedurende een crisis, is het belangrijk om in kaart te brengen welke kwaliteiten nodig zijn voor missende functies en welke experts geschikt zouden zijn om een dergelijke functie te vervullen. Door het in kaart brengen van experts met de daarbij behorende functies en kwaliteiten, ‘ontstaat er een overzicht van mogelijke (en flexibiliteit van) inzetbaarheid’ (Van Eijk, e.a., 2013). In andere woorden, het is essentieel om in kaart te brengen welke expertise er nodig is en wie dit kan leveren. Van Eijk, e.a. (2013) raadt aan om netwerkdagen en oefeningen te organiseren zodat duidelijk is hoe experts kunnen worden ingezet en het nut te benadrukken. Uit het evaluatierapport van het Hoogwater Groningen is gebleken dat wanneer een netwerk met experts wordt onderhouden en er genoeg aandacht wordt besteed aan het onderhouden van contacten de samenwerking met experts effectief verloopt. Het is van belang om voorbereid te zijn op een crisis door middel van snel externe, specifieke deskundige partijen in stelling te brengen (Rosenthal, 2009). Factoren die essentieel zijn om kwaliteit te behalen zijn: het vooraf onderhouden van contacten met als doel het vergroten van kennis en overzicht hebben van expertises, waardoor individuen elkaar weten te vinden gedurende een crisis en kan er snel kennis gedeeld worden.

- 5 Het bekend zijn met elkaars rollen en planvorming.

Voor een adequate crisisbeheersing is het van belang om te weten wie welke rol heeft, zodat crisispartners van elkaars functie en expertise op de hoogte zijn. Formele rollen in de crisisstructuur dienen vastgelegd te worden in crisis- en rampenplannen. Dit is onderdeel van de planvorming. “Voor een goede samenwerking is van belang dat partijen elkaar, elkaars belangen en elkaars verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken kennen. Partijen moeten elkaar vertrouwen en het belang van samenwerking inzien” (Bos e.a., 2007: 57)

- 6 Het vastleggen van basisstructuren en de mogelijkheid om er van af te wijken.

Kwaliteit van crisisbeheersing wordt positief beïnvloed wanneer alle actoren elkaar al kennen. Dit kan gedaan worden door trainingen te organiseren. Door middel van trainingen, raakt men gewend aan elkaar en dit kan de flexibiliteit in gedrag jegens elkaar bevorderen. Ondanks dat eerder al uitgelegd is dat structuren moeten worden vastgelegd, is een teveel aan regels een beperkende factor. Te veel procedures en regels leiden tot ineffectiviteit. Verder is er een gevaar dat een teveel aan procedures en regels leidt tot grote rapporten die niet of nauwelijks gelezen worden, met als gevolg dat actoren niet op de hoogte zijn van belangrijke zaken in het geheel. Naast het ontbreken van dergelijke kennis van procedures, leidt het ook tot een beperking in beweegruimte.

- 7 Het verduidelijken van wederzijdse verwachtingen.

Het is belangrijk dat duidelijk is welke kennis en gedrag verwacht wordt van de expert. Op deze manier kan de expert zijn kennis effectief inzetten en komt dit eveneens ten goede aan de besluitnemer in het crisisproces. Daarnaast is het van belang dat er een duidelijk beeld is waarvoor het advies nodig is en dat dit met de expert gecommuniceerd wordt.

- 8 Het gebruik van communicatielijnen tussen crisisteam en externe expert.

Voldoende op de hoogte zijn van gebeurtenissen en kennis door middel van communicatie. Zorgen dat er zo min mogelijk schakels zijn tussen communicatie van expert en besluitnemer/organisatie. Volgens Van Eijk, e.a. (2013) leveren korte en directe communicatielijnen kwaliteit van crisisbeheersing op. Om communicatie te verbeteren tussen experts en crisisorganisatie is een aanspreekpunt naar de expert(s) toe binnen de organisatie belangrijk. Daarnaast kan een liaison ook helpen om informatie-uitwisseling en communicatie te verbeteren. Het maken van afspraken met experts over aanspreekpunten, de manier van informatie uitwisselen en de rol en de positie van de expert in het crisisteam heeft ook een positief effect op de crisisbeheersing. Capaciteit vrijmaken voor contact met de experts voor aanvang van de crisis.

- 9 Het overdragen van kennis via persoonlijke contacten.

Persoonlijke contacten zorgen ervoor dat het contact met experts niet alleen sneller en makkelijker verloopt, maar dat de kennis ook effectiever overgebracht. Dit zorgt ervoor dat communicatie problemen minder snel ontstaan. Bij persoonlijk contact kan de verstrekte informatie worden toegelicht en een besluitnemer kan buiten de hoofdstructuur om even bellen met een kennis/collega om iets te verifiëren. Dit gaat

niet alleen snel; het zorgt er ook voor dat ‘de buitenwereld’ niet gelijk op de hoogte is. Goede persoonlijke contacten binnen de crisisorganisatie zorgen voor een betere samenwerking en daarmee een betere crisisbeheersing.

10 De externe expert vragen om specifieke informatie.

Veel experts worden betrokken in operationele taken en ook deels betrokken bij besluitvorming. Ze kunnen echter ook gevraagd worden om een specifiek advies te geven dat wordt meegenomen in de besluitvorming. Het heeft een positief effect wanneer er om specifiek advies in plaats van algemeen advies aan experts wordt gevraagd. Tot op heden is gebleken dat wanneer de crisisorganisatie niet meer de regie in handen heeft, door onder andere de crisissituatie, is het gevolg dat de expert minder strak betrokken wordt bij de besluitvorming en de organisatie makkelijker afwijkt van zijn of haar advies.

11 Het geven van een second-opinion door de externe expert.

De mogelijkheid om een onafhankelijk blik te krijgen van een externe expert, die wel kennis van het onderwerp heeft, zorgt voor een betrouwbaardere besluitvorming. Dit is manier om de expertise te gebruiken van externe experts, het kan echter ook een onafhankelijk blik zijn op een situatie die minder met hun expertise te maken heeft.

12 Het gebruik van externe experts voor algemeen advies.

Externe experts worden gebruikt als klankbord, in de vorm van brainstorming en het genereren van ideeën. Op deze manier heeft de expert meer vrijheid om zijn of haar visie te geven. Eveneens als bij het specifieke advies, wanneer de crisisorganisatie niet meer de regie in handen heeft is de expert minder strak betrokken bij de besluitvorming en kan er afgeweken worden van zijn of haar advies, indien gewenst.

13 Tegenstrijdigheid van adviezen van externe experts.

Wanneer meerdere externe experts betrokken zijn in hetzelfde team kunnen adviezen elkaar tegenspreken. Dit houdt in dat er meerdere visies zijn op een probleem waardoor het oplossen van een probleem juist complexer wordt. Niet enkel onderling kan er tegenstrijdigheid zijn van adviezen, het advies van de externe expert kan ook in tegenstrijd zijn met dat van de vaste medewerkers.

14 Het raadplegen van bestuurders die een vergelijkbare crisis hebben meegemaakt.

Iedere crisis is uniek en is te plaatsen in een specifieke context, toch kan een vergelijkbaar incident zich eerder hebben voorgedaan. Daarbij kan het gaan om een vergelijkbare soort crisis, vergelijkbare elementen van de crisis of vergelijkbare gevolgen. Wanneer gebruik gemaakt wordt van bestuurders uit een andere crisisbeheersingsorganisatie, die al eerder te maken hebben gehad met een vergelijkbare situatie, kan hier veel van geleerd worden. Het uitwisselen van ervaringen kan nuttig zijn. Het kan het inzicht in de situatie vergroten en helpen bij het maken van besluiten.

15 Het bewust zijn van mogelijke verschillen in belangen.

Naast het nastreven van het publieke belang, kan de externe expert ook het individuele belang nastreven of private belangen van de organisatie. De externe expert is geen vast onderdeel van de organisatie waardoor het belang van dit persoon ergens anders kan liggen dan bij het belang van de rest van de organisatie.

- 16 Het bestaan van verschillende gradaties in wat 'extern' is.

Verschil in gedachten over wat intern of extern moet worden behandeld kan verschillen. Dit punt sluit aan bij het vorige punt over verschillen in belangen. Dit punt is echter minder relevant voor dit onderzoek.

- 17 Het aanwezig zijn van wederzijds vertrouwen als dynamisch proces.

Vaak is er weinig tijd om afspraken te maken en deze formeel vast te leggen. Vertrouwen hebben in elkaar en bekend zijn met elkaar is daarom van belang. Dit kan ook groeien in een proces en zorgen dat de communicatie beter verloopt.

- 18 Het vasthouden van de coördinerende rol door de crisisorganisatie en het gebruiken van de kennis van externe experts als input voor besluitvorming.

Wanneer de kennis van externe experts gebruikt wordt als input voor de besluitvorming kan dit een positieve invloed op de kwaliteit hebben. De externe experts worden ingezet omdat ze kennis hebben die op dat moment niet in de organisatie zit.

- 19 Het maken van expliciete afspraken met externe experts omtrent de externe communicatie.

Er moeten van te voren moeten er duidelijke afspraken worden gemaakt over externe communicatie. Dit kan door middel van een contract. Bij dit punt moet er ook worden nagedacht over de communicatie met het kennis netwerk of bedrijf van de externe expert. Wat kan er wel en niet worden gedeeld.

- 20 Het vooraf afstemmen van de inhoud van de boodschap alvorens deze naar buiten wordt gecommuniceerd.

Dit gaat verder op het vorige punt, externe communicatie. Ook afstemmen wie er naar buiten treedt en wanneer dit kan en mag. Dit gebeurt echter voordat de missie van start gaat.

- 21 Het betrekken van externe experts om besluiten te legitimeren.

De externe experts zijn ingezet om informatie te geven en andere perspectieven te geven op zaken die georganiseerd moeten worden. Expertise van externe experts kan gebruikt worden om besluiten te legitimeren.

Kennis en inzichten moeten snel en zonder (teveel) eigen inbreng worden geleverd voor een effectieve crisisbeheersing. Daarbij moet erop worden gelet dat: I) a. besluitvormers het liefst informatie van vertrouwde bronnen willen gebruiken, daarom draagt het van te voren in kaart brengen en onderhouden van een netwerk van externe experts bij aan een effectieve kennisoverdracht; b. er een evenwicht bestaat tussen enerzijds het risico van tegenstrijdige

informatie en anderzijds het risico van eenzijdige, sociaal wenselijke informatie. II) Het is essentieel dat de externe expert en de besluitnemer hetzelfde doel voor ogen hebben en via een zelfde lijn communiceren, zodat de communicatie en inzet van expertise effectief kan verlopen. Daarbij moet erop worden gelet dat: a. externe experts weten wat van hen verwacht wordt; b. de kans op inbreng van eigen belangen zo klein mogelijk is; c. de betrokkenheid van externe experts goed wordt gecoördineerd; d. de externe expert bij de overdracht van kennis ook ruim aandacht besteed aan de kans dat een onwenselijke uitkomst van de crisis zich voordoet; III) Individuele kenmerken, karakters en relaties spelen een belangrijke rol bij de inzet van externe experts. Daarom is het essentieel dat de organisatie en externe experts elkaar van te voren kennen en dat dit gestimuleerd wordt door middel van trainingsdagen (Van Eijk, e.a., 2013).

3.4 Conclusie

In dit derde hoofdstuk zijn twee deelvragen beantwoord *“Wat zeggen de theorieën over samenwerken met externe experts?”* en *“Wat zijn volgens de theorie van Van Eijk, e.a. (2013) de randvoorwaarden voor gebruik van expertise van ‘externe specialisten’?”*

De theorie over groepsdynamiek van Remmerswaal (2014) wordt geplaatst in het debat van crisis management waarin samenwerken essentieel is en veelal mensen moeten samenwerken die elkaar niet of nauwelijks kennen. Onderzoeken beschrijven dat geen enkele crisis door één individu kan worden aangepakt maar enkel door een groep, daarnaast is het essentieel dat de neuzen dezelfde kant op wijzen om in een groep om effectief te handelen. Zeker in complexe situaties zoals oorlogen is samenwerken belangrijk maar nog belangrijker is dat iedereen op één lijn zit, dit wordt beschreven door Clausewitz. Er zijn meerdere theorieën die specifiek groepsdynamiek beschrijven. Een auteur die hier dieper op in gaat is Remmerswaal (2014), die beschrijft dat de (aanpas)capaciteit en het groei vermogen van de individuen, die samen een sociaal verband vormen, bepalend zijn voor het succes van de groep. Niet altijd is de kennis in huis om een situatie intern aan te pakken en om deze reden worden er externe experts ingezet. Dit zijn actoren of partijen die (tijdelijk) aan een vreemde organisatie of vreemde groep worden toegevoegd. De vorming van een groep gaat via meerdere fases die Remmerswaal (2014) beschrijft, waarbij elke fase kernelementen bevat. Een van de belangrijkste punten is dat de actoren elkaar leren kennen, elkaar vertrouwen, de rollen goed verdeeld zijn en iedereen van elkaars rol op de hoogte is.

Van Eijk, e.a., (2013) gaan hier op verder en beschreven randvoorwaarden die nodig zijn om deze samenwerking tussen externe experts en organisaties tijdens een crisis goed te laten verlopen. In deze voorwaarden komt naar voren dat het gaat om vertrouwen, het gebruiken van de kennis van experts en dat het contact van te voren belangrijk is om samen op eenzelfde lijn te zitten. Deze voorwaarden en de beschreven theorieën over groepsdynamiek scheppen een model die het optimale kan halen uit de samenwerking met externe experts.

4. Methodologie: geval studie reservisten binnen de krijgsmacht

Dit hoofdstuk gaat in op de methodologische verantwoording van het onderzoek. De methodologie beschrijft de onderzoeksopzet en de uitvoering van het onderzoek. Bovendien wordt beschreven welke keuzes er zijn gemaakt bij de verzameling van de data. Dit gaat gepaard met kanttekeningen betreffende de betrouwbaarheid en validiteit binnen het onderzoek.

4.1 Onderzoeksopzet

In dit onderzoek staat de relatie tussen beroepspersoneel binnen de krijgsmacht en reservisten centraal. Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek, waarbij het gaat om een gevalstudie (Baxter & Jack, 2008). Om specifiek te zijn, er is sprake van een intrinsieke gevalstudie. Een intrinsieke gevalstudie bekijkt een specifieke casus om hierdoor een beter beeld te verkrijgen van die casus (Baxter & Jack, 2008). Tegelijkertijd is het een verklarende onderzoeksvraag. Volgens Yin (2003) is er sprake van een gevalsstudie wanneer aan de volgende voorwaarden wordt voldaan: a) als het onderzoek gericht is op het beantwoorden van een hoe of waarom vraag; b) wanneer het gedrag van de betrokken personen of factoren niet beïnvloed kan worden; c) wanneer de omstandigheden van het fenomeen betrokken worden in je onderzoek; d) als de grens tussen de context en het fenomeen vaag is. Gedurende dit hoofdstuk zullen deze vier punten aan bod komen. In dit onderzoek is eerst allerlei data verzameld om te kunnen beschrijven hoe het ministerie van Defensie georganiseerd is, hoe de structuur en cultuur van de missies in het buitenland is en wordt tevens beschreven wat de rol van reservisten binnen de krijgsmacht is. Dit onderzoek gaat verder dan dit stadium, het tracht te beschrijven hoe de relatie van reservisten is ten op zichte van beroepsmilitairen. Om indien mogelijk voorwaarden te beschrijven om de relatie te verbeteren. Dit geeft een bevestiging op punt A van Yin (2003). Om een antwoord te verkrijgen op de onderzoeksvraag worden voorwaarden uit literatuur over de inzet van externe experts in crisissituaties, binnen de literatuur over groepsdynamica, vergeleken met een casus. Dit 'informatiekader' wordt als vergelijkend materiaal gebruikt. Deze literatuur kan voorwaarden en/of stappen geven die gevolgd moeten worden om optimaal gebruik te kunnen maken van de expertise van reservisten. Het gaat dus om een deductief onderzoek. Omdat het ministerie van Defensie in een groot internationaal veld opereert is gekozen voor een casus. Een missie wordt gebruikt als casus. De missie die gekozen is: missie Uruzgan. Er is gekozen voor deze missie omdat er over deze missie veel informatie beschikbaar is en er sprake is van een gevechts- en opbouwmissie, waarbij in het opbouw gedeelte een rol is weggelegd voor functioneel specialisten. Informatie over reservisten op missie en informatie over de missie zelf wordt vergaard door middel van evaluaties en interviews met een leidinggevende, staf en functioneel specialisten op een missie. Dit geeft een bevestiging op punt C en D van Yin (2003). In andere woorden mijn casus, dan wel eenheid van analyse, wordt gevormd door ervaringen in samenwerking van beroepsmilitairen en reservisten die mee zijn geweest op de missie Uruzgan. Er is zoveel mogelijk geprobeerd om tijdens de interviews geen invloed uit te oefenen op de beantwoording van de gestelde vragen en zijn aan alle gesproken actoren dezelfde vragen gesteld. Op deze manier kan ook op punt B van Yin (2003) een bevestiging worden gegeven.

4.2 Literatuuronderzoek

De onderzoeksvraag '*Hoe kan de expertise van reservisten optimaal ingezet worden ten behoeve van missies in het buitenland?*' is een verklarende vraag. Om deze vraag te

beantwoorden moeten er allereerst diverse concepten worden beschreven. Ten behoeve van de beantwoording van de onderzoeksvraag is er gebruik gemaakt van diverse informatiebronnen.

Er is een literatuuronderzoek verricht om de theorieën achter groepsdynamica te beschrijven. De gegevensverzameling bestaat aan de ene kant uit wetenschappelijke literatuur over de inzet van externe specialisten en groepsdynamiek, aangevuld met materiaal over de missie Uruzgan. Binnen de literatuur over groepsdynamica, wordt getracht literatuur over de inzet van externe experts in groepen te beschrijven. De literatuur over de inzet van specialisten, waarbij gebruik wordt gemaakt van een onderzoek naar de inzet van externe experts in crisissituaties, vormt de basis voor dit vergelijkend onderzoek. Deze literatuur bepaalt het informatie kader dat gebruikt wordt als vergelijkend materiaal, dat voorwaarden en/of stappen kan geven die gevolgd moeten worden om optimaal gebruik te kunnen maken van de expertise van reservisten. De literatuur is verzameld via digitale databanken zoals 'google scholar' en via de universiteitsbibliotheek. Binnen deze databanken is gezocht op Nederlandse dan wel Engelse zoektermen als 'groepsdynamica', 'networks', 'crisis networks', 'external experts', 'culture and structure organizations', 'interorganizational collaboration', 'ministerie van Defensie', 'crisisbeheersing', 'Uruzgan', 'Afghanistan' en 'externe experts'. Bovendien zijn referentielijsten van de gebruikte literatuur geraadpleegd om meer relevante bronnen te verkrijgen.

4.3 Diepte interviews

Naast het literatuuronderzoek wordt het onderzoek aangevuld door middel van interviews met commandanten en reservisten in specialistische functies die mee waren op de beschreven missie, bovendien is er gebruik gemaakt van evaluatierapporten over de missie Uruzgan. De interviews hebben een semigestructureerd karakter. Daarnaast zijn er een aantal (geanonimiseerde) evaluaties van reservisten gebruikt. Dit houdt in dat vragen de bekende factoren bevatten en dat de antwoorden systematisch worden vergeleken maar dat er ruimte geboden wordt om onbekende factoren aan te stippen. Er is geprobeerd om zo min mogelijk sturing te geven aan de beantwoording van de vragen, zodat de antwoorden onafhankelijk gegeven konden worden. De structuur binnen de interviews was nodig in verband met de beperkt beschikbare tijd. De interviews die zijn opgenomen zijn verwerkt in transcripten, deze zijn te lezen in de bijlage.

De geïnterviewde reservisten en beroepsmilitairen zijn gekozen in samenwerking met een commandant die is mee geweest naar Uruzgan en om deze reden een diverse groep aan reservisten en beroepsmilitairen wist te benaderen. De beroepsmilitairen zijn geïnterviewd om een toelichting te krijgen op hun perceptie op hoe de samenwerking met reservisten verliep. Tussen de beroepsmilitairen zat een verschil in hoeverre ze voor Uruzgan al hadden samengewerkt met reservisten. De andere geïnterviewde waren reservisten. De reservisten worden als functionele experts gezien, aangezien zij meegenomen worden voor de specifieke kennis die zij hebben. Functioneel specialisten kunnen taken uitvoeren die buiten de deskundigheid van beroepspersoneel vallen. De reservisten die gesproken zijn hebben ieder een andere expertise, zijn niet allemaal even lang in dienst en zijn op verschillende manieren in dienst gekomen. Bij het transcript van de interviews is bij ieder kopje een korte omschrijving over welke rol de geïnterviewde vervuld. Van alle interviews heeft één interview telefonisch plaatsgevonden gezien rooster-technische redenen. Alle andere interviews zijn face-to-face afgenomen. De interviews namen gemiddeld tussen de 90 en 120

minuten in beslag. De gesprekken zijn opgenomen met een mobiele telefoon en verwerkt in transcripten.

4.4 Operationalisatie variabelen

De data die uit de interviews naar voren is gekomen is geanalyseerd door middel van een thematische analyse. Deze thematische analyse gebeurt aan de hand van de 21 randvoorwaarden van Van Eijk, e.a. (2013). In het literatuur onderzoek worden 21 mechanismen geïdentificeerd die van belang zijn voor een goede samenwerking met externe experts. Deze mechanismen dienden als leidraad tijdens de interviews. Deze mechanismen zijn tijdens de interviews opgedeeld volgens de fasen van Remmerswaal (2014) en op deze manier in vragen vertaald voor de geïnterviewde.

Tijdens de interviews kwamen deze mechanismen aan bod maar wanneer werd de samenwerking als optimaal gezien. Van Eijk, e.a. (2013) beschrijven de samenwerking als succesvol wanneer er wordt voldaan aan de volgende elementen: ‘kennis en inzichten moeten snel, doelgericht en zonder (teveel) eigen inbreng worden geleverd, er moet gezorgd worden voor het ‘op één golfte’ zitten van externe expert en besluitnemer en er dient aandacht te zijn voor individuele kenmerken, karakters en persoonlijke relaties, die een belangrijke rol blijken te spelen’. Indien de gesommeerde elementen aan bod komen zal de samenwerking ‘optimaal’ verlopen. Optimaal verwijst dus naar de inzet van reservisten in relatie tot de opdracht waarvoor reservisten gevraagd worden. De kerninformatie om de hoofdvraag te beantwoorden, of de samenwerking optimaal is, komt voort uit de interviews. Door vooraf vast te stellen wat wordt bedoeld met optimaal, is zorg gedragen dat tijdens het uitwerken van de interviews beter beoordeeld kan worden of de samenwerking op dit moment wel of niet voldoet aan deze voorwaarden en in hoeverre dit zorgt voor een optimale samenwerking. Dit wordt behandeld aan de hand van de 21 voorwaarden van Van Eijk, e.a. (2013).

In het volgende deel zal een voor een van de 21 randvoorwaarden worden beschreven hoe is bepaald of de volgende voorwaarden wel of niet aanwezig waren. In andere woorden waar moet op worden gelet tijdens de interviews. Er kan ook sprake zijn van een combinatie doordat iets gedeeltelijk wel of niet aanwezig was maar dit zal bij de uitwerking van de interviews in de tabel naar voren komen.

1 De externe expert als leverancier van benodigde kennis en expertise.

In de interviews zal worden gevraagd naar wat voor functie de reservisten vervulde. Ook zal worden gevraagd of het hebben van ervaring in een bepaalde sector een voordeel biedt voor het uitoefenen van hun expertise op de militaire missie. Daarnaast zal ook aan de beroepsmilitairen gevraagd worden wat zij positief ervoeren aan de samenwerking met functioneel specialisten en waarvoor zij ingezet konden worden. Bij deze vraag zal worden gelet op of de reservisten of beroepsmilitairen aangaven dat het ging om ‘expertise’, ‘kennis’, ‘nut’ en ‘specialist’.

2 Samenwerking ontstaat wanneer een externe organisatie direct in materiaal of specifieke taak wordt getroffen.

Dit mechanisme is voor deze specifieke casus binnen dit onderzoek in mindere mate relevant. Om een antwoord te krijgen op deze vraag zal er gevraagd worden waarom reservisten mee gingen op een missie. Mogelijk antwoorden zouden kunnen zijn dat ze zijn gevraagd door een

collega of iemand van Defensie of zelf besloten om zich in te zetten als reservist. Als incident kan je de missie Uruzgan zien en daarom wordt er gekeken naar of het ging om het ‘netwerk’, wat de ‘motivatie’ was en of er sprake was van een ‘incident’.

3 Een expert komt op eigen initiatief of wordt betrokken via een andere expert.

Bij dit mechanisme zal worden gevraagd of reservisten uit zichzelf hebben besloten om mee te gaan op militaire missie of dat dit via-via is gegaan. Aan beroepsmilitairen zal worden gevraagd of zijzelf in een netwerk zaten waar ook reservisten in zaten. Een netwerk is namelijk belangrijk voor een het onderhouden van een optimale samenwerking tussen beroepsmilitairen en reservisten. In deze vraag zal worden geluisterd of ze spraken over het hebben van een ‘netwerk’, betrokken raakte op ‘eigen initiatief’, of contact werd onderhouden buiten de missie om en wat de ‘motivatie’ was om mee te gaan op missie.

4 Het onderhouden van een netwerk van externe experts in niet-crisistijd.

Dit mechanisme heeft te maken met het continu contact onderhouden tussen beroepsmilitairen en reservisten. Aan beroepsmilitairen zal worden gevraagd in hoeverre zij bekend zijn met reservisten en in welke mate zij vooraf al reservisten kende. Aan de reservisten zal worden gevraagd hoe zij in contact zijn gekomen met Defensie. Dit kon zijn door een netwerk, een ander contact of uit zichzelf. Ook wordt er gevraagd in hoeverre ze al contact hadden van tevoren met anderen uit het militaire team. De focus ligt op het hebben van ‘contact’, een ‘netwerk’, ‘onderhouden’ van een netwerk en het ‘bekend zijn met specialismen’.

5 Het bekend zijn met elkaars rollen en planvorming.

Dit mechanisme heeft veel te maken met de voorbereidingsfase van Remmerswaal (2014). Er zal worden gevraagd hoe de voorbereiding verliep, in hoeverre er een goede rolverdeling was en of iedereen van elkaar wist wie ze waren en wat ze deden. De rol van de commandant wordt bekeken in verband met het bepalen in hoeverre deze van invloed is op een goede voorbereidingsfase.

6 Het vastleggen van basisstructuren en de mogelijkheid om er van af te wijken.

Dit mechanisme gaat in op het rigide zijn van de missie. Vragen zullen ingaan op of er een mogelijkheid was om zelf besluiten te nemen en of de mogelijkheden er waren om je expertise volop te gebruiken. Ook wordt er gelet op of ze zich moesten ‘aanpassen’, of het systeem ‘flexibel’ was en er ‘mogelijkheden’ waren om hun expertise uit te oefenen. Ook zal er gekeken worden naar de rol van de beroepsmilitairen en de rol van de commandant om ruimte te geven aan reservisten.

7 Het verduidelijken van wederzijdse verwachtingen.

Dit mechanisme heeft ook te maken met de voorbereidingsfase van Remmerswaal (2014). Er zal worden gevraagd of van tevoren is besproken wat de verwachtingen waren van de reservist en of is vastgesteld of deze overeenkwamen met de verwachtingen van de beroepsmilitairen en de commandant. Verwachtingenmanagement is belangrijk zodat er geen teleurstellingen ontstaan. In het interview moet gelet worden op uitspraken over ‘teleurstelling’ of juist uitspraken over ‘voldeed aan ideeën’ en ‘tevreden na afloop’. De rol

van de commandant wordt bekeken in verband met het bepalen in hoeverre deze van invloed is op een goede voorbereidingsfase.

8 Het gebruik van communicatielijnen tussen crisisteam en externe expert.

Dit mechanisme gaat in op of er direct contact was met andere Nederlandse beroepsmilitairen. Aan beroepsmilitairen zal worden gevraagd of ze contact hadden met reservisten op de missie en hoe het contact was met de reservisten op missie. Er wordt gelet op of het juist ging om 'direct contact' en of er überhaupt 'contact' was tussen beroepsmilitairen en reservisten.

9 Het overdragen van kennis via persoonlijke contacten.

Bij dit mechanisme draait het om of de reservisten direct hun kennis konden overdragen. Bij dit mechanisme wordt gevraagd hoe de samenwerking ging met elkaar. Of ze verantwoording moesten afleggen en zo ja aan wie en hoe bij het beroepspersoneel werd ervaren dat er specialisten bij de missie waren.

10 De externe expert vragen om specifieke informatie.

Werden de externe experts echt gebruikt voor hun kennis of voor algemene - of andere taken. Er zal worden gevraagd of reservisten hun specialismen konden inzetten waarvoor ze gevraagd werden en of dit overeen kwam met de verwachtingen. Aan beroepsmilitairen werd gevraagd hoe ze de samenwerking met reservisten hebben ervaren. De commandant kan een doorslaggevende rol hebben of de externe experts worden gebruikt, om deze reden zal hier ook naar gekeken worden.

11 Het geven van een second-opinion door de externe expert.

Dit mechanisme gaat verder op de vorige vraag. Er zal aan de geïnterviewde worden gevraagd wat ze deden op de missie of ze werden betrokken bij besluiten en of ze ook buiten hun eigen expertise zaken moesten doen. De commandant kan een doorslaggevende rol hebben of de externe experts worden gebruikt, om deze reden zal hier ook naar gekeken worden.

12 Het gebruik van externe experts voor algemeen advies.

Dit mechanisme heeft ook te maken met de vragen over inzet van externe experts. Bij deze vraag zal ook worden gevraagd waarvoor reservisten werden ingezet en hoe ze zich erbij voelden als ze voor andere zaken dan waarvoor ze dachten te komen werden ingezet. De commandant kan een doorslaggevende rol hebben of de externe experts worden gebruikt, om deze reden zal hier ook naar gekeken worden.

13 Tegenstrijdigheid van adviezen van externe experts.

Dit mechanisme gaat in op of externe experts verschillen in ideeën hebben over hoe dingen behandeld moeten worden. Ze hoeven hiervoor niet tegelijk aanwezig te zijn op missie. Ook kan er tegenstrijdigheid zijn van advies met dat van beroepsmilitairen. Hierbij wordt gevraagd of beroepsmilitairen het altijd eens waren met hun ideeën en ook werd er gevraagd hoe de opvolging van de reservisten gingen.

14 Het raadplegen van bestuurders die een vergelijkbare crisis hebben meegemaakt.

Dit mechanisme gaat in op hoe externe experts de expertise gebruiken van voorgangers. Er zal worden gevraagd naar hoe de opvolging en hoe de begeleiding verliep. Als begeleiding aanwezig was dan was er goed geïnformeerd maar niet altijd was er begeleiding. Er wordt gelet op of er contact is met voorgangers of dat er op een andere wijze sprake was van informatie uitwisseling of deling van informatie.

15 Het bewust zijn van mogelijke verschillen in belangen.

Bij dit mechanisme wordt er gevraagd of de reservisten andere belangen hadden dan de beroepsmilitairen en hoe zich dit uitte. Hierbij moet gelet worden wat voor belangen er waren. Er wordt opgelet of er sprake van was of dat dit niet van toepassing was.

16 Het bestaan van verschillende gradaties in wat 'extern' is.

Deze vraag is in mindere mate relevant en om deze reden zal er in het interview niet op worden ingegaan.

17 Het aanwezig zijn van wederzijds vertrouwen als dynamisch proces.

Dit mechanisme is gedurende het gehele proces belangrijk. Er wordt gevraagd of er van te voren met elkaar is kennis gemaakt, in hoeverre er vooraf een proces is om elkaar te leren kennen en of men van elkaar weet wat ze aan elkaar hebben. Aan beroepsmilitairen wordt gevraagd of ze het nut inzagen van reservisten. De commandant kan hier wederom een belangrijke rol in hebben of er wederzijds vertrouwen is.

18 Het vasthouden van de coördinerende rol door de crisisorganisatie en het gebruiken van de kennis van externe experts als input voor besluitvorming.

Dit mechanisme gaat net als vraag 10, 11 en 12 in op waarvoor reservisten worden ingezet. Ook gaat de vraag in op hoeverre Defensie alles heeft vastgelegd. Er wordt gevraagd waarvoor de reservisten werden ingezet maar ook in hoeverre er ruimte was om zelf met initiatief te komen.

19 Het maken van expliciete afspraken met externe experts omtrent de externe communicatie.

Deze vraag is voor dit onderzoek niet relevant. In een contract wordt dit vastgelegd en om deze reden is er niet over dit mechanisme gevraagd.

20 Het vooraf afstemmen van de inhoud van de boodschap alvorens deze naar buiten wordt gecommuniceerd.

Deze vraag is voor dit onderzoek niet relevant omdat het gaat over de samenwerking op de missie. Wel zal er worden gevraagd hoe de communicatie met andere experts voor de missie ging zodat de opvolging optimaal verliep.

21 Het betrekken van externe experts om besluiten te legitimeren.

Bij dit mechanisme zullen vragen in gaan op of externe experts nodig zijn om besluiten te legitimeren en of dit ook gebeurd is op de militaire missie.

4.5 Kanttekeningen

Bij het doen van (wetenschappelijk) onderzoek dient rekening gehouden te worden met de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Validiteit verwijst in hoeverre het meetinstrument meet wat er gemeten moet worden (Adco en Collier, 2001). Betrouwbaarheid betekent dat als het onderzoek opnieuw wordt uitgevoerd, op exact dezelfde wijze, het dezelfde uitkomsten geeft als in het originele onderzoek (Pelsmacker & Kenhove, 2007).

Door middel van kwalitatief gevalstudie onderzoek wordt de mogelijkheid gecreëerd om een fenomeen in een bepaald context met behulp van meerdere databanken te onderzoeken (Baxter & Jack, 2008). In dit onderzoek zijn interviews afgenomen bij meerdere personen in verschillende functie, dit draagt bij aan een beeld krijgen van de situatie vanuit meerdere perspectieven. Echter, de externe validiteit is moeilijk te handhaven, doordat het lastig is de uitkomsten te generaliseren (Pelsmacker & Kenhove, 2007). Er is enkel gekeken naar de missie Uruzgan, niet naar andere missies, om deze reden is het lastig om de resultaten van dit onderzoek algemeen geldig te verklaren. Kanttekeningen betreffende het onderzoek worden daarom meegenomen. Secondaire informatiebronnen vormen de basis voor dit onderzoek. De analyse is gebaseerd op evaluaties en gesprekken met beroepsmilitairen en reservisten (functioneel specialisten) die op missie in Uruzgan zijn geweest, als gevolg mist het primair materiaal. Er is gekozen voor de casus Uruzgan omdat dit een missie is geweest waar Functioneel Specialisten, zeker op het einde van de missie veel konden betekenen. Door het beperkte tijdsbestek van dit onderzoek blijft het aantal casussen dat wordt geanalyseerd gelimiteerd, consequentie hiervan is dat sommige zaken buiten beschouwing kunnen blijven. Ook is het kader dat wordt gebruik gericht op crisissituaties, waarbij in mijn onderzoek een crisissituatie niet geheel gelijk staat aan een missie in het buitenland. Hierdoor kan er variatie zitten in de randvoorwaarden die belangrijk zijn voor crisissituaties maar die anders zijn bij missies, zodoende kunnen er bij missies naast deze randvoorwaarden ook andere zaken belangrijk worden geacht.

Tijdens het onderzoek is gebleken dat de evaluaties die na de missie worden afgenomen niet altijd aanwezig of beschikbaar zijn dan wel niet te vinden zijn. Dit zorgt voor een grote beperking in materiaal. Dit is een punt om van te leren, omdat evaluaties moeten worden gebruikt om van te leren; zeker als het doel van evaluaties is om een verandering door te voeren op basis van positieve dan wel negatieve ervaringen. Een aantal evaluaties zijn ter beschikking geweest om te kunnen gebruiken voor het onderzoek doordat reservisten/functioneel specialisten hun eigen ingevulde evaluaties thuis hadden opgeslagen. Deze informatie is echter vertrouwelijk en zal niet met naam gedeeld kunnen worden. Een andere grote beperking is het gebrek aan onderscheid tussen reservisten en beroepspersoneel in evaluaties. Daarnaast is het aantal interviews beperkt maar iedere persoon die geïnterviewd is, heeft meer verteld dan alleen zijn eigen verhaal. Elk zijn ze uitgekozen op basis van hun specifieke rollen, achtergrond, ervaring, kennis en tijdsbestek in Uruzgan. Naast de personen die geïnterviewd zijn, heb ik ook gesprekken gevoerd met ander personeel op het ministerie en heb ik de mogelijkheid gehad om met de Inspecteur Generaal der Krijgsmacht in gesprek te komen.

5. Missie Uruzgan

5.1 Introductie

Dit hoofdstuk gaat in op de militaire missie in Uruzgan. Eerst wordt achtergrondinformatie gegeven over Uruzgan om daarna in te gaan op de reden voor de missie. Vervolgens wordt informatie gegeven over de missie zelf en de rol van Nederland binnen deze missie.

5.2 Uruzgan

Uruzgan is op te delen in 6 verschillende districten: Tarin Kowt district, Deh Rawud, Shahidi Hasas, Gizab, Chora en Khas. De Taliban heeft altijd veel draagvlak gehad binnen Uruzgan (DeSilva-Ranasinghe, 2012). De regering in Afghanistan werkt op basis van traditie en met opportunistische machtsverhoudingen (DeSilva-Ranasinghe, 2012). Zeker buiten de steden, op het platteland, hebben de stammen veel invloed. Het land is sterk gefragmenteerd maar ook gedecentraliseerd en van een gezamenlijk beleid, dat ook gevolgd wordt, is niet veel sprake (DeSilva-Ranasinghe, 2012). Volgens de Munnik & Kitzen (2012:151) 'if there is anything to be called 'policy', it is built from the bottom up to a level where that policy is not relevant any more'. Zonder eenheid in de regering en een gebrek aan beleid wordt deze fragmentatie nog verder bevorderd. Door het land heen is er een verschil in de rechterlijke macht, economie, publieke orde en heeft iedere plek enkel zijn eigen lokale cultuur als gemeengoed. Overal in het land zijn verschillende lokale culturen die van de stammen en het district afhangen. Door het gebrek aan een sterke autoriteit is er veel ruimte voor andere landen die hulp bieden om een eigen plan te trekken, 'give troop-contributing nations a free rein to define their own intent, concept of operations and course of action' (De Munnik & Kitzen, 2012:151-153). Daarnaast geeft het ruimte aan extremistische groepen om invloed uit te oefenen binnen de samenleving.

5.3 De militaire missie Uruzgan

De extremistische groep Al-Qaida heeft ook ruimte in Afghanistan. Al-Qaida is opgericht door Osama Bin Laden en Muhammed Atef samen met Abu Ubaidah al Banshiri en anderen (Schott, 2012). De groep noemt zichzelf Al-Qaida sinds 1989. Al-Qaida was tegen de Verenigde Staten om de volgende redenen. Om te beginnen werd Amerika gezien als een ongelovig land, omdat het niet volgens de manier leeft die de Islam voorschrijft. Ten tweede ondersteunt Amerika andere ongelovige landen. Ten derde, is Al-Qaida tegen de betrokkenheid van Amerika in de Golfoorlog. Tot slot is Al-Qaida tegen Amerika, omdat Amerika leden van hun organisatie gevangen houdt (Schott, 2012). Dit heeft uiteindelijk geleid tot de aanval op de Twin Towers van het World Trade Center, het Pentagon en vlucht 93 op 11 september 2001, waarbij president Bush direct meldde dat de Al-Qaida verantwoordelijk was en dat Afghanistan ruimte bood voor zulke groeperingen (Schott, 2012). De Verenigde Staten (en het Verenigd Koninkrijk) lieten aan de Veiligheidsraad van de Verenigde Naties weten, dat ze onder het artikel 51 uit het handvest van de Verenigde Naties uit zelfverdediging Afghanistan aanvielen na aanleiding van de aanvallen op de Verenigde Staten (Verenigde Naties, 2001). Bush (2001) 'On my orders, the United States military has begun strikes against Al Qaeda terrorist training camps and military installations of the Taliban regime in Afghanistan'. Amerika viel na politieke onderhandelingen en een ultimatum met enkele bondgenoten (Verenigd Koninkrijk, Australië, Frankrijk en de



Noordelijke Alliantie) in oktober 2001 in Afghanistan binnen, nadat de Taliban Osama Bin Laden niet wilde uitleveren naar aanleiding van de aanval op de Twin Towers van het World Trade Center in New York City in de Verenigde Staten. Achter de aanslagen zat Al-Qaida maar de Taliban bood onderdak aan Al-Qaida. Om deze reden werd de Taliban als mede betrokken gezien in de aanvallen op 9/11 en als gevolg een van de doelwitten waar operatie 'enduring freedom' zich op richtte (Ducheine & Pouw, 2008). De inval werd verkocht onder zelfverdediging uit noodzaak en proportionaliteit (Ducheine & Pouw, 2008). Ondanks dat de Veiligheidsraad van de Verenigde Naties erkende dat er gehandeld werd uit zelfverdediging (resolutie 1368 en 1373) zorgde de missie toch voor een discussie in de wereld en de rechterlijke macht (Ducheine & Pouw, 2012).

Uiteindelijk lukt het in 2001 de Verenigde Staten, in samenwerking met de Noordelijke Alliantie, om de Taliban in Afghanistan te verdrijven (Buitenlandse Zaken, 2006). Op het moment dat de Taliban werd verdreven was er nog steeds een strijd gaande maar daarnaast moest het land weer worden opgebouwd. Afghanistan functioneerde gebrekkig door slecht functionerende ministeries, weinig tot geen toegang tot onderwijs, slechte gezondheid(zorg) en een slechte positie van vrouwen. In Afghanistan was een gebrek aan bestuurlijke capaciteit om het land weer op te bouwen, hiervoor was internationale hulp nodig. In november 2001 werd de United Nations Assistance Mission in Afghanistan (UNAMA) opgericht en werd een interim-regering opgezet in Afghanistan. Met de VN-veiligheidsraad resolutie 1386 op 20 december 2001 ging ISAF (International Security Assistance Force) van start. In eerste instantie was de missie gefocust op Kabul en de directe omgeving maar nadat de NAVO in 2003 het commando kreeg over ISAF, is de bevoegdheid door middel van resolutie 1510 uitgebreid om ook buiten Kabul te bewegen (Ministerie van Defensie, 2007). De missie van ISAF is: *in support of GIRoA, conducts operations in Afghanistan to reduce the capability and the will of the insurgency, support the growth in capacity and capability of the Afghan National Security Forces, and facilitate improvements in governance and socio-economic development, in order to provide a secure environment for sustainable stability that is observable to the population* (Ministerie van Defensie, 2011:16). In de volgende jaren breidt ISAF zich uit over Afghanistan, qua plek, taken en troepen. Het Beleid van ISAF was gericht op het wegnemen van opstandelingen, door militaire-, politieke- en ontwikkelingsinspanningen. Er was sprake van een 'vecht- en opbouwmissie, waarbij beide elementen elkaar aanvullen'. Het wegnemen van de invloed van de opstandelingen heet ook wel het Counter Insurgency beleid (COIN) (Dimitriu & Graaf, 2009)

Belangrijke succesfactoren voor COIN zijn:

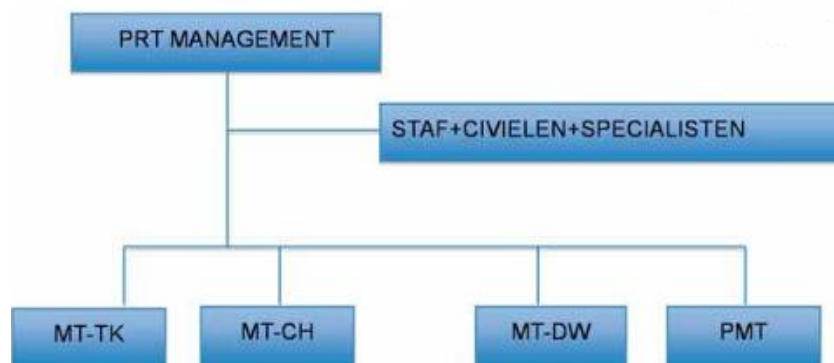
- Zoveel mogelijk politieke oplossingen zoeken voor het conflict.
- Het scheiden van de opstandelingen van de bevolking.
- Bescherming bieden aan de bevolking.
- Minimaal gebruik van geweld
- Civiel-militaire samenwerking bestaande uit civiel bestuur, politie en militairen.
- Zoveel mogelijk en op tijd verkrijgen van inlichtingen.
- "Strategic patience"; het accepteren dat resultaten eerst na langere tijd zichtbaar worden en beklijven. Dit vereist een langjarige investering in middelen en aanwezigheid (Dimitriu & Graaf, 2009).

5.3.1 Rol van Nederland binnen de missie Uruzgan

Nederland had aan het begin van de missie in 2001 met name een ondersteunende rol, met name op het gebied van Marine en Luchtmacht. De speciale eenheden waren wel al intenser betrokken (Meulen & Grandia Mantas, 2012). Nederland had vanaf het begin als lid van de internationale gemeenschap een bijdrage geleverd aan de stabilisering van Afghanistan en het bestrijden van internationaal terrorisme (Ministerie van Defensie, 2007). Echter, op 1 juli in 2004 deed de NAVO een verzoek aan Nederland om meer bij te dragen aan de wederopbouw van Afghanistan (Tweede Kamer, 2003-2004). Nederland besloot op 14 juli 2004 een bijdrage te leveren in het noorden van Afghanistan. Vervolgens besloot Nederland in december 2005 om een substantiële bijdrage te leveren aan ISAF in het Zuiden. 'In de brief aan de Tweede Kamer van 22 december 2005 meldde de regering op grond van Artikel 100 van de Grondwet' dat besluit aan de Kamer (Tweede Kamer, 2004-2005). Nederland was vanaf eind 2006 het leidende land van de missie in Uruzgan. In deze rol heeft het leidende land de wil, de mogelijkheid, de competentie en invloed op verschillende elementen van politieke consultatie en militair leiderschap om de planning en uitvoering van de gezamenlijke militaire operatie te coördineren (Munnik & Kitzen, 2012). Eind 2007 besloot de Nederlands regering om ondersteuning van de Afghaanse autoriteiten in Uruzgan voort te zetten tot 1 augustus 2010. Dit besluit werd aan de Tweede Kamer gemeld in de Artikel 100-brief van 30 november 2007. Deze brieven benoemden de belangrijkste redenen waarom de Nederlandse inzet in Uruzgan nodig is. De missie, en de Nederlands bijdrage, was gericht op het bevorderen van goed bestuur, het uitbouwen van de rechtsstaat en politie- en legermacht. Eveneens het uitvoeren van wederopbouw activiteiten (Dimitriu & Graaf, 2009). Zoals in de brief van 30 november 2007 gemeld, zou Nederland de leidende militaire verantwoordelijkheid in Uruzgan per 1 augustus 2010 beëindigen. De terugtrekking van de Nederlandse militairen en de overdracht van de verantwoordelijkheden in Uruzgan startte op 1 augustus 2010 (Ministerie van Defensie, 2011).

De hoofddoelstelling van de missie was de Afghaanse overheid te helpen om op termijn zelfstandig te kunnen voorzien in de stabiliteit en ontwikkeling van Uruzgan (Tweede Kamer, 2005-2006). In eerste instantie was ISAF een samenwerking van coalitiepartners maar NAVO gaat vanaf 2003 aan de leiding (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2006). Per provincie werd een Provinciaal Reconstructie Team (PRT) opgesteld. Het PRT bestond uit militairen, diplomaten en ontwikkelingswerkers. Daarnaast werden er ook functioneel specialisten ingezet, dat waren vaak civiele experts die voor een bepaalde periode als militair reservist werden ingezet. De periodes dat Functioneel Specialisten werden ingezet varieerden in duur, van 5 weken tot 6 maanden maar het meest voorkomend was 2,5 maand. Specialisaties van deze reservisten verschilden, het kon gaan om specialisaties als: 'het bankwezen, infrastructuur, irrigatie, landbouw of diergeneeskunde'. Door experts in te huren met een specifieke deskundigheid kon optimaal hulp worden geboden in Uruzgan (Ministerie van Defensie, 2011). Vanaf 2008 vond er een omslag plaats in de strategie van ISAF, van het wegnemen van de opstandelingen naar het beschermen van de bevolking. Als uitgangspunt bij ISAF werd aangehouden: 'zo civiel als mogelijk, zo militair als noodzakelijk' (Ministerie van Defensie, 2011). Er was dan ook geen sprake van een vechtmisssie of een opbouwmissie sec maar een combinatie van beide. Het PRT volgde het 3D-concept, wat inhoudt Diplomacy, Defense en Development. Dit vertaalt zich voor het PRT naar I) verbeteren en ondersteunen van de lokale regering in de provincie Uruzgan. TFU en PRT en missie teams zijn hier actief in met ondersteuning van BuZa. II) veiligheid van de eigen troepen. Bescherming voor andere partners. Bovendien tracht het PRT om de effectiviteit van de politie in Afghanistan te vergroten. Ook dragen ze bij aan de veiligheidsperceptie van de bevolking. III) het samen met

het ministerie van Ontwikkelingssamenwerking ontwikkelen van economische activiteiten en het verbeteren van de sociale situatie, waarin ze worden bijgestaan door meerdere organisaties en NGO's. Doelen die het PRT nastreeft zijn: I) het versterken en uitbreiden van de autoriteit van de regering door het hele land heen, II) hulp bieden in het creëren van veiligheid en stabiliteit, III) het wederopbouwen en faciliteren van de coördinatie van het samenwerken van civiele- en militaire actoren. Dit wordt mede gedaan door functioneel specialisten (Ministerie van Defensie, 2011). Het PRT wordt omschreven als 'a civil-military institution that is able to penetrate the more unstable and insecure areas because of its military component and is able to stabilize these areas because of the combined capabilities of its diplomacy, military, and economic components' (Eronen, 2008).



Organisatie PRT (rotatie 6)

Figuur 5: organisatie PRT

Het bovenstaande schema, figuur 5, toont een eenvoudige versie van de structuur en organisatie van het PRT. De kern van het PRT bestond uit de commandant en zijn staf, de missieteams en de Politiek Adviseur van Buitenlandse Zaken (PolAD). Het management van het PRT coördineerde de missieteams. Daarnaast bestond het PRT uit een Force Protection eenheid, een operatiecentrum en een ondersteuningspeloton. Gaandeweg is de omvang van het PRT toegenomen (Tweede Kamer, 2005-2006). De missieteams bestonden uit algemeen opgeleide militairen en binnen het PRT zaten functioneel specialisten. De missieteams waren: Missieteam Tarin Kowtdistrict (MT_TK), Missieteam Chora district (MT-CH), Missieteam Derawooddistrict (MT-DW). Daarnaast waren er nog Police Mentoring Teams (PMT). Het Tarin Kowt District is het drukst bevolkte gebied, hier woont een derde van de bevolking van Uruzgan. De belangen van de stammengroepen staan echter lijnrecht tegenover elkaar. Er zijn twee hoofdstammen binnen de Pashtun, de Durrani-stammen en de Ghilzai-stammen. De Ghilzai-stammen wonen in Derahsan en Mirabad en de Durrani stammen wonen in Tarin Kowt maar overigens ook in Chora. Dit houdt in dat de Ghilzai stammen ingesloten zitten tussen de Durrani stammen. Jarenlang leefde deze stammen vredig met elkaar maar dit hield op toen Jan Mohammed Khan aan de macht kwam en onderscheid maakte tussen de stammen, als gevolg daarvan werden de Ghilzai-stammen weggejaagd uit het economische centrum. Hierdoor had de Taliban een makkelijke ingang bij deze stammen. De Taliban maakte gebruik van de ontevredenheid jegens de overheid. Overigens is binnen de Durrani-stammen ook draagvlak voor het Taliban gedachtegoed in verband met de streng islamitische staat (Boom, 2010). Het is echter veelal een anti-overheid gedachtegoed dat heerst waar de Taliban slim

gebruik van maakt. Overigens is het lastig om de Taliban leden te onderscheiden van andere stamleden. ISAF heeft een einde gemaakt aan dit onderscheid en het onderdrukken van de Ghilzai-stammen, door het uit het veld ruimen van Jan Mohammed Khan in 2006 (Boom, 2010). Jan Mohammed Khan heerste vanaf 2002 in Uruzgan. In eerste instantie was Mohammed Khan goed van dienst door te helpen in de anti-terrorisme strijd maar in 2005 bleek dat Mohammed Khan een opium handel had, boeren die niet mee werkte aan zijn handel werden vermoord. Onder invloed van de Nederlandse politiek heeft Karzai in 2006 Mohammed Khan een andere positie aangeboden zodat Mohammed Khan geen landheer meer zou zijn van Uruzgan (Munnik & Kitzen, 2012). Mohammed Khan is vervangen door Abdul Hakim Munib. Vervolgens konden er opbouw stappen gemaakt worden 'De Nederlanders probeerden vervolgens met de Taliban sympathiserende stammen los te weken van de extremisten door ze respectvol te benaderen en hun dorpen met direct impact-hulpprojectjes te bestoken, zoals waterpompen aanleggen en het opknappen van moskeeën en irrigatiewerken' (Boom, 2010). Er werden Shura's (Afghaanse vergaderingen) georganiseerd om alle partijen bij elkaar te krijgen en met elkaar te overleggen over samenwerking, veiligheid en ontwikkeling. Naast alle Patrol Bases waar missieteams aanwezig waren, was er Kamp Holland. Ook het PRT-huis bevond zich hier (Oge, 2009).

6. Analyse

6.1 Terugblik

Vanaf 2001 was Nederland enkel op ondersteunend niveau betrokken bij de missie in Afghanistan, maar vanaf 2005 kwam daar verandering in. Nederland leverde vanaf toen een actieve bijdrage in Afghanistan ter ondersteuning van de opbouw van het land. Verschillende missieteams, die werden gevormd door beroepspersoneel, reservisten en functioneel specialisten, werden hiervoor ingezet. Gedurende deze missie waren de teams die werden uitgezonden met name PRT's. Mede door de toename aan PRT's gedurende de missie in Uruzgan nam het aantal civiele werknemers en reservisten (functioneel specialisten) toe. Aan het begin van de missie begon het PRT met een politiek adviseur (BuZa), later werden een ontwikkelingsadviseur en een cultureel adviseur toegevoegd (Ministerie van Defensie, 2011). De missie is gestart met 1600 militairen en 3 burgers (Ministerie van Defensie, 2007). Na een begin waarin veel is geleerd over de samenwerking tussen militairen en civiele medewerkers op de missie zijn er snel meer civiele medewerkers bijgekomen. Het civiele team van Buitenlandse Zaken werd in de zomer van 2007 uitgebreid met een civiele vertegenwoordiger (CivRep) en er kwamen nog meer politiek adviseurs (PolAds) en ontwikkelingssamenwerking adviseurs (OdAds) bij. Uiteindelijk waren er twaalf civiele medewerkers per rotatie. Naast de civiele medewerkers van het ministerie van Buitenlandse Zaken bestond het civiele personeel uit functioneel specialisten, gemilitariseerde tolken en overig gemilitariseerd burgerpersoneel (Ministerie van Defensie, 2011b). De samenwerking verliep goed met als gevolg dat de civiele vertegenwoordiger en de commandeur van de TFU (Task Force Uruzgan) samen de beslissingen namen. Als resultaat van de ontwikkelingen werd in 2007 het CIMIC bataljon opgericht, dit bataljon bestond uit militairen en uit 500 reserve officiers; die actief waren als functioneel specialist. In deze rol namen functioneel specialisten deel aan PRT missies. Functioneel specialisten hadden verschillende taken van administratieve taken, economische taken, infrastructurele taken, werkgelegenheid taken, humanitaire hulp bieden, culturele taken tot aan het opzetten van organisaties. Het CIMIC-bataljon werd begeleid door de CIMIC-staf. De CIMIC-staf onderhield contact met civiele actoren en adviseerde en ondersteunde in de opbouwwerkzaamheden. De focus lag met name op het winnen van de 'hearts and minds' van de inwoners van Afghanistan (Ministerie van Defensie, 2011). De vele rotaties van het personeel was echter een beperkende factor in het proces om draagvlak te creëren bij de bevolking voor de missie. Zoals eerder beschreven, naast functionele specialisten en reservisten waren er ook civiele experts in dienst van Buitenlandse Zaken aanwezig. Civiele medewerkers van Buitenlandse Zaken werkten onder een ander commando dan de militairen en civiele medewerkers die in dienst van Defensie werken en hadden hierdoor enkel een functionele relatie met hun militaire collega's. Het beleid was echter om met één stem te spreken, om deze reden was een gedeeld commandantschap van een militair commandant en een civiel expert een betere oplossing. In maart van 2009 veranderde de structuur van PRT, civiele experts en militairen zaten vanaf toen onder één bevel, terwijl ze hiervoor elk onder eigen bevel zaten. Met het samenvoegen van het commandantschap werd de 3D-benadering volledig geïntegreerd in het PRT. Het plannen, inschatten, implementeren, monitoren en evalueren werd gezamenlijk gedaan (Van der Lijn, 2011). Met het toenemen van het aantal PRT's, veranderde de missie aan het einde van 2010 van een missie waarin wederopbouw nog lastig was door onrust in een missie die met name om wederopbouw draaide. Als gevolg daarvan bestond de missie grotendeels uit mensen uit het CIMIC bataljon.

Uit de literatuur en gesprekken komt naar voren dat de Nederlandse militairen werden klaargestoomd in vaste samenstelling en onder leiding van de eigen commandant om “operationeel gereed” te zijn (Ministerie van Defensie, 2011). Voor de missie Uruzgan werd gewerkt met een taskforce. De eenheid werd gevormd door een ad hoc samenstelling van ‘organieke verbanden en aanvullende delen’ (Ministerie van Defensie, 2011). Dit hield in dat verschillende krijgsmachtdelen met elkaar samenwerkten, waardoor je samenwerkingen kreeg tussen bijvoorbeeld de infanterie en de mariniers. Doordat de eenheid bestond uit een ad hoc samenstelling moest er veel gedaan worden om de eenheid operationeel gereed te krijgen. Er werd samengewerkt tussen alle krijgsmachtonderdelen, reservisten en andere civiele medewerkers. Naast de uitdaging door de ad hoc samenstelling, vormde deze samenwerking door de velen actoren ook een grote uitdaging om iedereen operationeel gereed te krijgen. In het begin kregen civiele medewerkers van Buitenlandse Zaken een separaat opwerktraject maar al snel was duidelijk dat het belangrijk was om elkaars rollen te weten om goed te kunnen functioneren op missie. Bij de laatste rotaties ‘was sprake van een volledig geïntegreerd opwerkingstraject’ (Ministerie van Defensie, 2011) (Van der Lijn, 2011).

6.2 Samenwerking tijdens de missie Uruzgan

Zoals eerder beschreven is er bij Defensie een bepaalde militaire cultuur waaraan wordt vastgehouden. Wanneer reservisten dan wel functioneel specialisten worden ingezet, zijn van beide kanten soms aanpassingen nodig. In de interviews is geprobeerd door middel van diverse vragen in beeld te krijgen hoe de samenwerking gaat tussen militairen en civiele medewerkers van Defensie en hoe beide partijen dit ervaren. Dit zal hier worden beschreven aan de hand van het kader van Van Eijk, e.a. (2013) en dit zal in het bredere kader geplaatst worden van groepsdynamiek. Dhr. Tuinman (2015) beschrijft een optimale werkrelatie als volgt ‘Praat en luister naar collega's, ondergeschikten en partners met wie je samenwerkt. Daar word je een betere militair, commandant en leider van. Vertrouwen is daarbij onmisbaar’. Om inzicht te krijgen in deze processen zijn verschillende interviews afgenomen met beroepspersoneel en reservisten/functioneel specialisten. Tijdens de interviews krijgen de actief dienende militairen en reservisten de kans een verrijkend inzicht te geven of zelf belangrijke punten aan te dragen. De resultaten van deze interviews worden in deze paragraaf uiteengezet. Tijdens de interviews zijn zo veel mogelijk vragen gesteld op basis van de 21 punten die Van Eijk (e.a.) aandraagt. In de volgende tabel zullen de resultaten, volgens de 21 punten van Van Eijk (2013), gestructureerd worden weergegeven. De resultaten zullen aan de hand van drie mogelijkheden worden weergegeven. De resultaten kunnen beoordeeld worden met een 1, een 2 of 3; waarbij 1 aanwezig betekent, een 2 betekent een combinatie van beide factoren en een 3 betekent niet aanwezig. Zoals vooraf vastgesteld zijn er een aantal punten die bepalend zijn om te besluiten of iets wel of niet aanwezig was. Aangezien er met diverse actoren is gesproken die ieder een andere achtergrond hebben, een andere mate in ervaring, dan wel een andere plek binnen Defensie is het belangrijk om aan te geven dat er bij de eerste drie interviews gesproken is met een beroepsmilitair. Bij het vierde interview is gesproken met een reservist die inmiddels beroepsmilitair is geworden. Bij de laatste vier interviews is gesproken met reservisten dan wel functioneel specialisten. Dit is aangegeven bovenin de tabel, behalve bij de reservist die nu beroepsmilitair is aangezien deze persoon toentertijd nog reservist was. Aanvullend is op te merken dat er verschillende wijzen zijn hoe iemand is ingestroomd binnen Defensie. De een is oud-beroepsmilitair, inmiddels reservist terwijl de ander vanuit het civiele werk is ingestroomd als functioneel specialist. Sommigen zijn altijd beroepsmilitair geweest of vanuit het reservisten werk beroepsmilitair geworden. Vervolgens is er een verschil in hoeveel tijd iemand bezig is met het reservistenwerk, sommigen doen nog

heel veel CMI werk terwijl andere vooral de focus hebben op hun civiele werk. Dit allemaal kan voor verschillen in visie zorgen.

21 Randvoorwaarden		Beroepsmilitairen			Reservisten		
		Aanwezig	Combinatie	Niet aanwezig	Aanwezig	Combinatie	Niet aanwezig
1	De externe expert als leverancier van benodigde kennis en expertise	3	0	0	3	2	0
2	Samenwerking ontstaat wanneer een externe organisatie direct in materiaal of specifieke taak wordt getroffen	0	0	3	2	0	3
3	Een expert komt op eigen initiatief of wordt betrokken via een andere expert	3	0	0	5	0	0
4	Het onderhouden van een netwerk van externe experts in niet-crisistijd	1	2	0	1	4	0
5	Het bekend zijn met elkaars rollen en planvorming	2	1	0	2	3	0
6	Het vastleggen van basisstructuren en de mogelijkheid om er van af te wijken	2	1	0	0	5	0
7	Het verduidelijken van wederzijdse verwachtingen	1	2	0	2	3	0
8	Het gebruik van communicatielijnen tussen crisisteam en externe expert	3	0	0	3	1	0
9	Het overdragen van kennis via persoonlijke contacten	3	0	0	4	1	0
10	De externe expert vragen om specifieke informatie	3	0	0	5	0	0
11	Het geven van een second-opinion door de externe expert	3	0	0	5	0	0
12	Het gebruik van externe experts voor algemeen advies	3	0	0	5	0	0
13	Tegenstrijdigheid van adviezen van externe experts	0	2	0	0	5	0
14	Het raadplegen van bestuurders die een vergelijkbare crisis hebben meegemaakt	1	2	0	3	1	1
15	Het bewust zijn van mogelijke verschillen in belangen	2	0	0	3	0	2
16	Het bestaan van gradities in wat 'extern' is	0	0	0	0	0	0
17	Het aanwezig zijn van wederzijds vertrouwen als dynamisch proces	3	0	0	4	1	0
18	Het vasthouden v/d coördinerende rol door de crisisorganisatie. Gebruiken van de kennis van externe experts als input voor besluitvorming	0	3	0	0	5	0
19	Het maken van expliciete afspraken met externe experts omtrent de externe communicatie	0	0	0	0	0	0
20	Het vooraf afstemmen van de inhoud van de boodschap alvorens deze naar buiten wordt gecommuniceerd	0	0	0	0	0	0
21	Het betrekken van externe experts om besluiten te legitimeren	2	1	0	4	1	0

Tabel 1: Uitslagen van de interviews

6.3 Uitslagen interviews op volgorde van de voorwaarden uit de theorie van Van Eijk, e.a. (2013)

1) De externe expert als leverancier van benodigde kennis en expertise.

In de interviews werd zesmaal aangegeven dat de expert inderdaad een leverancier is van benodigde kennis en expertise. De overige twee keer werd aangegeven dat het gaat om een combinatie van beiden. In de interviews wordt inderdaad gesproken over expertise, het hebben van kennis en dat het nut heeft om reservisten in te zetten voor hun expertise. Volgens van Eijk, e.a. (2013) worden functioneel specialisten voornamelijk ingezet om een 'gemis aan eigen kennis en expertise op te vullen'. In de twee gesprekken waar een combinatie van beiden werd beschreven, kwam dat omdat deze twee actoren waren ingezet vanwege een bepaalde expertise maar de functie geen specifieke functioneel specialist rol betrof. Ook wordt aangegeven dat het essentieel is om alle curriculum vitae 's (CV) van functioneel specialisten op te slaan in een goede database, bovendien moet elke pagina over een functioneel specialist naast het CV worden aangevuld met informatie over eerdere ervaringen. Dit moet gebeuren omdat in de interviews werd aangegeven dat deze informatie niet altijd en voor iedereen toegankelijk is. Deze extra informatie kan de informatie geven die normaal gesproken staat in de gemaakte rapportages over de missie, waardoor de leidinggevende weet welke expertise iemand kan bieden. Rapportages zijn nodig wordt verteld maar deze zijn vaak niet beschikbaar. Zo zei iemand in het interview 'Als we de rapportages al hadden, dan wist niemand waar ze waren en als je de persoon zelf had opgezocht dan wisten ze veelal niet of ze mochten vertellen wat ze hadden gedaan'. Als een civiele medewerker van Defensie mee gaat als functioneel specialist wordt aangegeven dat het belangrijk is om duidelijk te maken dat diegene mee is als expert en niet mee is als 'normale' militair. Dit kan veel conflicten voorkomen door verwarring weg te nemen bij de beroepsmilitairen. Een conflict kan ontstaan 'als je jezelf gaat profileren als de majoor, en ze erachter komen, dan wordt je buitengesloten'.

2) Samenwerking ontstaat wanneer een externe organisatie direct in materiaal of specifieke taak wordt getroffen.

Bij deze vraag wordt zesmaal als antwoord niet aanwezig gegeven en in de andere twee gesprekken wordt aangegeven dat er sprake is van een combinatie. Er is van te voren ook vastgesteld dat dit mechanisme in mindere mate relevant is. Bij de actoren met wie een interview heeft plaatsgevonden heeft in geen van de gevallen een incident plaats gevonden waardoor iemand expert werd en daardoor mee ging. In het geval van de functioneel specialisten of reservisten had men een bepaalde expertise en had men zich vrijwillig aangemeld als expert op een bepaald gebied, dit kon individueel of vanuit een netwerk van een bepaalde expertise. Als voorbeeld voor een functioneel specialist die via een netwerk is mee gegaan is een specialist uit een netwerk van juristen. In het geval van Uruzgan werd er vanuit het ministerie van Defensie door de leidinggevende per PRT gekeken welke expertise er nodig was en wie zich aangemeld had of wie er in het netwerk zat van CMI. Vergeleken met de missie in Irak is er al een grote slag geslagen op dit gebied bleek in de gesprekken. De situatie in Uruzgan was verbeterd 'Vraag en aanbod was beter doordat het needs assessment beter was afgestemd op de omstandigheden'.

3) Een expert komt op eigen initiatief of wordt betrokken via een andere expert.

In alle acht de gevallen, waarvan een aantal vanuit het perspectief van de beroepsmilitairen, zijn de experts op eigen initiatief gekomen of betrokken via een andere expert. Er zijn wel verschillen in de manier waarop de experts zich aanmeldde voor de missie. Van de gesproken actoren zijn twee reservisten oud-beroeps militairen, één reservist is oud-dienstplichtige en één reservist heeft zichzelf aangemeld bij het CMI. De andere drie actoren zijn beroepsmilitair en zijn door die ervaring in contact geweest met reservisten. Van de gesproken actoren is een reservist door zijn vader in aanraking gekomen met Defensie en daardoor gemotiveerd geraakt om bij Defensie aan de slag te gaan. Deze actor heeft zich op eigen initiatief aangemeld als reservist. Een andere actor was nog oud-dienstplichtige en aansluitend functioneel specialist gebleven. Door middel van het netwerk van juristen ging hij mee op de missie Uruzgan. Er wordt dus inderdaad gesproken over een netwerk of dat men uit eigen initiatief zich hebben aangemeld als reservist.

4) Het onderhouden van een netwerk van externe experts in niet-crisistijd.

Op deze vraag wordt tweemaal aangegeven dat er inderdaad een netwerk van externe experts is, ook buiten crisistijd. De andere zes keer wordt aangegeven dat het gaat om een combinatie. Er wordt dus met name aangegeven dat het gaat om een combinatie van wel en niet, maar er zit ook veel verschil in het onderhouden van een netwerk van experts. Er wordt zo vaak een combinatie aangegeven omdat functioneel specialisten contact hebben met experts uit hun eigen netwerk groep of met oud-bekenden van Defensie, maar er is niet altijd een groep waarin alle functioneel specialisten bijeen komen of waarin beroepsmilitairen weer bijeenkomen met functioneel specialisten om contacten te onderhouden. Bij het inzetten van functioneel specialisten heeft in dit geval de rol van de commandant veel impact gehad, aangezien de commandant van deze actoren een groot netwerk had en op deze manier precies wist wie nodig was voor welke functie. Echter, zoals eerder aangegeven kwam in een interview naar voren dat wanneer informatie nodig is over functioneel specialisten dit erg moeilijk kan zijn en als diegene die de informatie nodig heeft niet bekend is met functioneel specialisten, kan dit extra lastig zijn.

5) Het bekend zijn met elkaars rollen en planvorming.

Bij deze vraag wordt vier kan aangegeven dat de actoren bekend met elkaars rollen en de planvorming waren maar ook vier keer aangegeven dat het deels wel en deels niet zo was. Of men bekend was met elkaars rollen en met de planvorming is voornamelijk afhankelijk van de voorbereiding en dit is niet in ieder geval optimaal gegaan. Soms was er kort van te voren pas bekend dat iemand mee zou gaan, of de betrokken actor had zelf niet genoeg tijd voor alle voorbereidingen, of de betrokken actor kon door andere verplichtingen niet aanwezig zijn bij voorlichtingen en trainingen. Als voorbereidingen gemist worden door één van deze reden zal de functioneel specialist meteen achterlopen op beroepspersoneel op missie, 'als functioneel specialist heb je wel een achterstand op beroeps, met name in een sessie waarin je opwerkt dan heb je in mindere mate een opwerktraject en moet je misschien meer opboksen tegen beroeps'. De commandant heeft voor wie de voorbereidingen qua tijd wel mogelijk waren uitgebreid van te voren alles doorgenomen zodat iedereen van elkaar op de hoogte was.

6) Het vastleggen van basisstructuren en de mogelijkheid om er van af te wijken.

In de interviews wordt deze vraag met tweemaal aanwezig beantwoordt en zesmaal met een combinatie van de twee. Alle actoren die gesproken zijn in de interviews hebben de vrijheid gehad om te kunnen en mogen doen wat ze goed achtten in bepaalde scenario's waarin ze betrokken waren. Wat wel werd aangegeven is dat ondanks de eigen positieve ervaringen ze dit niet altijd bij andere zagen gebeuren. Er was niet altijd sprake van dezelfde positieve ervaringen en dit kwam door een rigide systeem dat werd gehandhaafd. Volgens het eerste gesprek 'zijn de slecht werkende teams, vaak gesloten teams die niet open staan voor andere ideeën en actoren. Ze houden vast aan bestaande normen'. Patronen moeten doorbroken of verbeterd worden om nieuwe actoren te betrekken en hiermee samen tot de beste oplossing voor een probleem te komen, hierbij is een commandant essentieel om dit te doorbreken. Als een systeem rigide is, dan is de meerwaarde van een externe expert nihil. Bovendien als er basisstructuren zijn maar de mogelijkheid bestaat om af te wijken, hoeven sommige zaken niet telkens bij nul te beginnen doordat nieuwe ideeën worden meegenomen en niet zijlings worden gelaten om er niets mee te doen waardoor een volgende specialist mogelijk weer met hetzelfde idee komt. Op deze manieren wordt men en het systeem wijzer.

7) Het verduidelijken van wederzijdse verwachtingen.

Uit de gegeven antwoorden komt drie keer naar voren dat iedereen op de hoogte was van elkaars verwachtingen maar ook wordt vijf keer aangegeven dat dit wel zo was maar ook niet. Het bewust zijn van elkaars verwachtingen is volgens iedereen heel belangrijk. Weten wat iedereen van elkaar verwacht maar ook van de missie verwacht zorgt ervoor dat niet alleen de reservist maar ook de beroepsmilitair weet waar die aan toe is. Op deze manier kan het uiterste gehaald worden uit de samenwerking tussen beroepsmilitairen en reservisten/functioneel specialisten. Helaas is dit door gebrek aan een goede voorbereiding, door meerdere redenen, niet altijd mogelijk. Om deze reden is een goede hand over take over (HOTO) erg belangrijk zodat men weet hoe de situatie is, wat de mogelijkheden zijn en hoe men zich moet gedragen. In de HOTO wordt beschreven wat de ervaringen tot op heden waren, wat er verwacht wordt en wat er aanbevolen wordt. In de interviews komt wel naar voren dat er bij niemand teleurstelling was en dat iedereen tevreden was na afloop. Wederom komt hier naar voren dat de commandant voor wie de voorbereidingen qua tijd wel mogelijk waren uitgebreid van te voren alles heeft doorgenomen zodat iedereen van elkaar op de hoogte was.

8) Het gebruik van communicatielijnen tussen crisisteam en externe expert.

Op deze vraag zijn alle drie de mogelijke antwoorden gegeven maar het meest, namelijk zes keer, is aangegeven dat er gebruik werd gemaakt van communicatielijnen. In een ander gesprek kwam naar voren dat die lijnen niet werden gebruikt en in een gesprek kwam naar voren dat het deels werd gebruikt. In alle gevallen waren de functioneel specialisten in staat om direct contact te hebben met het team waaraan ze deelnamen, maar er zat wel een verschil in of iemand in een missieteam zat of niet. In één gesprek werd verteld dat diegene in een team zat met andere nationaliteiten en met dat team werden de operaties gedaan. Eens in de zoveel tijd was er contact met het hoofdkamp waar de meeste andere Nederlandse militairen waren gevestigd. Hierdoor was het contact niet altijd rechtstreeks met de Nederlandse militairen op missie, waardoor er een keer beide is aangegeven. Een van de

functioneel specialisten zat in Nederland ter ondersteuning. Hierdoor was de situatie geheel anders en verliep contact op een andere manier.

9) Het overdragen van kennis via persoonlijke contacten.

De meeste actoren gaven hierop een bevestigend antwoord, enkel één keer werd aangegeven dat het grotendeels op die manier verliep. Alle reservisten / functioneel specialisten zaten gedurende de missie op het kamp of waren op pad met een missieteam. Op die manier kon de expertise overgedragen worden in de voorbereidingen of tijdens onverwachte situaties wanneer het team op pad was. In elk gesprek werd aangegeven dat de mogelijkheid werd gegeven om direct hun kennis over te dragen. Slechts één functioneel specialist zat in een missieteam met Australiërs en Afghanen, waardoor de situatie anders was. In dat team had hij wel de mogelijkheid om zijn kennis over te dragen. Wel gaf hij aan dat sommige ideeën onconventioneel waren en daardoor niet direct met beide handen werden aangepakt bij de Nederlandse militairen. Niemand moest echt ‘verantwoording’ afleggen.

10) De externe expert vragen om specifieke informatie.

In alle gevallen werd aangegeven dat ze waren gevraagd om specifieke informatie of dat ze vroegen om specifieke informatie. Alle gesproken functioneel specialisten zijn specifiek meegenomen voor hun expertise. Dit houdt in dat de commandant van te voren al inzag wat het nut was en wat diegene zou kunnen betekenen voor de missie. Een goede database of een netwerk is daarom erg belangrijk om te zien welke expertise er in huis is. Dit geldt echter niet alleen voor alle commandanten maar ook voor de overige leden van het team. Iedereen moet de meerwaarde van een functioneel specialist inzien om het maximale eruit te halen. Soms was er moeite voor nodig om in te zien dat diegene expertise kon leveren ‘sommige van die heren hadden zoiets van, reservisten... die moesten er aan wennen dat er mensen rondlopen die dingen doen die zij niet kunnen’. Bij één van de gesproken reservisten komen toch beide kanten naar voren. Van te voren is hij betrokken geweest door middel van het geven van voorlichting over het gebied op basis van zijn expertise. Dit zorgde ervoor dat men wist wat zijn expertise was. Toch kwam bij het organiseren van een ‘cultuur shura’ naar voren dat niet iedereen inzag wat daar het nut van was. Lomksy Feder (2008:600) schrijft hierover ‘reserve officers may well address and teach army regulars about democratic institutions, procedures, and legislation.

11) Het geven van een second-opinion door de externe expert.

Op deze vraag is alle acht keer het antwoord gegeven dat dit gebeurde. Functioneel specialisten werden naast het expertise leveren, ook ingezet om een tweede blik te werpen op een besluit dat genomen moesten worden. Het advies dat gevraagd werd aan de functioneel specialist hoefde niet altijd een advies te zijn dat binnen hun expertiseveld lag en het hoefde ook niet altijd te betekenen dat als er om advies werd gevraagd het advies ook gegarandeerd gebruikt werd. In de gesprekken werd gevraagd of het een belemmering was dat er niet altijd gebruik werd gemaakt van de expertise of dat andere zaken nodig waren buiten hun expertise, maar er werd in elk gesprek aangegeven ‘alle beperkingen, ook buiten de missie, die vormen je’.

12) Het gebruik van externe experts voor algemeen advies.

Naast het vragen en geven van een second-opinion werden volgens alle acht de actoren de experts ook gevraagd voor algemeen advies. Functioneel specialisten werden ook ingezet voor algemeen advies. Dit werd gedaan door functioneel specialisten te betrekken in de besluitvormingsprocessen. Er werd ook om algemeen advies gevraagd door functioneel specialisten in te zetten voor taken waarin hun academische kennis nodig was maar niet specifieke expertise. Niet enkel is de expertise nodig van de functioneel specialisten maar ook de algemene denkwijze van de experts. Er moet wel op gelet worden opdat verwachtingen van te voren duidelijk zijn en daarom moet er goed overlegd worden om teleurstellingen aan beide kanten te voorkomen. Het is namelijk voorgekomen dat er weinig mogelijkheden waren gedurende de missie om de expertise in te zetten en dan wordt er initiatief verwacht van de functioneel specialisten om zich in te zetten voor voorbereidingen voor volgende rotaties of voor vernieuwingen maar ook op inzet bij andere projecten. Het is dus belangrijk om dit van te voren in de voorbereidingsfase met de commandant te bespreken.

13) Tegenstrijdigheid van adviezen van externe experts.

Dat er geen tegenstrijdigheid was in adviezen tussen externe experts of met beroepsmilitairen was eenmaal als antwoord gegeven maar de andere zeven keer was aangegeven dat er soms wel tegenstrijdigheid is maar op een andere manier. Wanneer de functioneel specialist mee ging op missie, was die vaak als enige specialist in het eigen expertiseveld mee. Meerdere functioneel specialisten gingen mee op missie maar veelal volgden ze elkaar op en waren dus niet tegelijkertijd aanwezig. Het kon zijn dat een functioneel specialist het anders aanpakt dan hun voorganger of dat ze het niet eens waren met beroepspersoneel. Hierin kan de tegenstrijdigheid zitten.

14) Het raadplegen van bestuurders die een vergelijkbare crisis hebben meegemaakt.

Op deze vraag waren alle mogelijk antwoorden gegeven. Viermaal is aangegeven dat er contact is geweest met bestuurders met ervaring, een keer is er geen contact geweest en drie keer is er op een andere manier contact geweest. Het is belangrijk voor een functioneel specialist om een goede hand over take over (HOTO) te krijgen, zodat diegene geïntroduceerd wordt in de omgeving en bij de missieleden en via deze HOTO een beter beeld krijgt van de situatie. Dit was door verschillende omstandigheden niet altijd mogelijk. Daarom is eigen initiatief in dit geval belangrijk om informatie te verkrijgen en jezelf in te lezen. Lees rapportages en ga op andere manieren in gesprek en op zoek naar informatie. Iemand gaf aan 'door gesprekken met je voorgangers weet je wel wat je te wachten staat, wat er van je verwacht wordt en wat je moet doen. Dan nog ter plaatse blijft het sterk je eigen invulling, hoe initiatiefrijk je zelf bent'.

15) Het bewust zijn van mogelijke verschillen in belangen.

Wederom waren hierop alle mogelijk antwoorden gegeven. Vijf keer is aangegeven dat ze bewust waren van de verschillen in belangen, twee keer is aangegeven dat ze hier niet bewust van waren en een keer was deze situatie niet van toepassing. Dit is met name het geval bij beroepsmilitairen, toch wordt ook aangegeven door functioneel specialisten dat de belangen anders liggen omdat ze nog een civiele baan hebben. Echter allemaal hebben ze de motivatie en de passie om zich in te zetten, met als

resultaat dat het geen verschil uitgemaakt heeft. Het kan wel verschil uitmaken in het voortraject, dat prioriteiten anders liggen door andere verplichtingen.

16) Het bestaan van verschillende gradaties in wat 'extern' is.

Dit is in de gesprekken niet naar voren gekomen. In alle gesprekken werd aangegeven dat alles intern werd behandeld en als je als functioneel specialist mee ging behoorde je tot die interne groep.

17) Het aanwezig zijn van wederzijds vertrouwen als dynamisch proces.

Vertrouwen is essentieel om progressie te maken en van de acht gesprekken hebben er zeven aangegeven dat er wederzijds vertrouwen was, enkel een keer is aangegeven dat het ging om een combinatie. Zoals al beschreven is vertrouwen een van de allerbelangrijkste zaken in een missie, want zonder vertrouwen is er geen band en zal men geen gebruik van elkaar durven maken. Er werd dan ook verteld dat het belangrijk is om je niet anders voor te stellen dan je bent. 'Je moet jezelf aanpassen aan de ethiek en de omgangsvormen binnen de militaire wereld'. Het helpt als je oud-beroepsmilitair bent, maar het draait met name om je karakter. De commandant heeft voor wie de voorbereidingen qua tijd wel mogelijk waren uitgebreid van te voren alles doorgenomen zodat iedereen van elkaar op de hoogte was.

18) Het vasthouden van de coördinerende rol door de crisisorganisatie en het gebruiken van de kennis van externe experts als input voor besluitvorming.

Hier is 8 keer beiden aangegeven. Soms wordt de externe expert gebruikt voor de expertise en soms niet. Zoals aangegeven bij de vorige vragen of dit onderwerp wisten de reservisten waar ze aan toe waren en hadden ze ruimte om punten zelf in te vullen.

19) Het maken van expliciete afspraken met externe experts omtrent de externe communicatie.

20) Het vooraf afstemmen van de inhoud van de boodschap alvorens deze naar buiten wordt gecommuniceerd.

Beide punten, 19 en 20, zijn niet van toepassing omdat dit in je geheimhoudingscontract staat beschreven. Aangezien alle functioneel specialisten, net zoals de beroepsmilitairen, door een keuring heen moeten en voordat de missie begint een geheimhoudingsclausule ondertekenen is dit niet van toepassing. Wel is besproken hoe het contact verliep met voorgangers. Dit is veelal goed verlopen door middel van een goede HOTO.

21) Het betrekken van externe experts om besluiten te legitimeren.

Op deze vraag is zes keer gezegd dat het belangrijk is om functioneel specialisten te betrekken om een besluit te legitimeren en tweemaal dat het meestal zo is.

6.4 De drie fasen van Remmerswaal (2014)

De 21 voorwaarden zijn stuk voor stuk nader toegelicht op basis van de interviews maar naast de 21 punten zijn er nog meer zaken die spelen. Om deze punten te benoemen wordt in het

volgende gedeelte volgens de fases van Remmerswaal (2014) beschreven daarnaast belangrijk is. Ter herhaling, Remmerswaal deelt het groepsproces op in meerdere fases: de voorfase, de beginfase, middenfase, de autonome groep fase en tot slot de afsluitingsfase (Remmerswaal, 2014). De keuze is gemaakt om de voorfase en begin fase samen te trekken, de middenfase en de autonome groep fase en tot slot komt de afsluitingsfase.

Voorfase

Dit is volgens alle gesproken actoren een hele belangrijke fase om een optimale kennisoverdracht mogelijk te maken. Verwachtingen dienen van te voren worden vastgelegd. Er moet gekeken worden of deze overeenkomen. Door dit te doen beperk je de problemen die zich kunnen voordoen door onrealistische verwachtingen. In het voorproces zit een opwerktraject, toch maken functioneel specialisten niet altijd dit (hele) proces mee. Doordat ze een andere periode lopen en niet in exact dezelfde rotatie zitten. Dit kan er voor zorgen dat het begin lastig is voor functioneel specialisten, zoals gezegd in een interview ‘ze moeten een stapje bijzetten’. Er wordt aangegeven dat reservisten zich vanaf het begin moeten introduceren als specialist en niet als de rang die ze hebben gekregen door hun civiele ervaring. De basisvaardigheden zijn op dit moment beperkt en er zijn weinig momenten om samen te komen en als je deze mist ben je zelf verantwoordelijk om ze op een andere manier in te halen. Er moet veel gehaald worden uit het opwerktraject maar ook dit is niet voor iedereen mogelijk door de eerder beschreven oorzaken. Het zou handig zijn om een centraal coördinatie team te hebben dat overal door de lijn heen toezicht houdt en trainingen organiseert die op praktische dagen en tijdstippen aanvangen waardoor ze beter toegankelijk zijn. Door middel van opleiding en training kan het begrip voor wederzijdse culturen worden uitgebreid. Daarnaast is het belangrijk om de betrokken personen veel te laten samenkomen, om loyaliteit en vertrouwen te laten groeien maar ook dit vormt problemen door beperkte beschikbare tijd. Reservisten hebben naast het reservist zijn vaak een baan, dit vraagt aandacht voor andere momenten waardoor het aanbod meer toegankelijk is voor iedereen. Functioneel specialisten moet je continu aan je blijven binden, ondanks dat ze op dat moment niet direct nodig zijn. Dit kan gedaan worden door te zorgen dat reservisten al veel eerder betrokken zijn bij Defensie, door ze op diverse posities voor een beperkt aantal uren te laten werken. Op deze manier breidt hun netwerk binnen defensie niet alleen uit maar neemt ook hun kennis en begrip van het systeem toe. Positioneren op alle niveaus binnen defensie, maar maak het aanbod van functies voor functioneel specialisten flexibel. Wederom het advies om dit toegankelijk te maken voor iedereen en niet alleen voor diegene die weinig werk heeft en dus meer beschikbaar is. Verder wordt aangegeven dat de selectie vooraf belangrijk is. Niet altijd is duidelijk hoe het zal gaan maar zorg dat het een bepaald type mens is met de volgende eigenschappen: stressbestendig, loyaal, flexibel, betrouwbaar, doelgericht en een can-do en hands-on mentaliteit heeft. Kan leiding geven en ontvangen. Weet wat een hecht team is en denkt aan collega's en omgeving.

Middenfase

Gedurende het midden proces is het de bedoeling dat de groep autonoom werkt maar dit is niet altijd het geval. Dit hangt af van de individuen en van de kwaliteiten van de reservist. Daarom is het verwachtingenmanagement van te voren belangrijk. Op de missie heeft de commandant een belangrijke rol door open te staan voor ideeën. In een van de gesprekken wordt verteld dat ‘de meest slecht werkende teams vaak gesloten teams zijn die niet open

staan voor andere ideeën en externe actoren'. Deze teams houden vast aan bestaande normen. Het is daarom belangrijk dat patronen verbeterd of doorbroken worden. Het draait om het invoeren van diversiteit en pluriformiteit. Functioneel specialisten worden gebruikt voor hun specifieke kennis maar ook voor hun algemene kennis, soms worden ze gebruikt voor compleet andere zaken. Wanneer dit een combinatie is maakt het niet uit. Het is wel belangrijk dat iedereen van tevoren op een lijn zit, als de functioneel specialist voor iets heel anders gebruikt gaat worden dan diegene verwacht had kan dit averechts werken. Het is ook belangrijk dat bij de rest van het team in het begin duidelijk is waarvoor de functioneel specialist mee is, zodat de functioneel specialist volledig geïntegreerd wordt. Om al kennis te hebben van het werken in een civiele omgeving zou het praktisch zijn om een cursus te verwerken in de KMA om beroepspersoneel kennis te laten met het werken in samenwerking met civiele actoren, dit is om meerdere redenen nuttig. Op deze manier is men bekend met elkaars meerwaarde, omgangsvormen en wordt het optimale uit de relatie gehaald. Niet alleen op de KMA maar ook bij de infanteristen. Deze cursussen kunnen aangevuld worden door functioneel specialisten lezingen te laten geven of praktische voorbeelden te geven wat er mogelijk is. Aanbevolen wordt bij het voorbereiden van de missie de betrokkenen van een gedegen achtergrond te voorzien over doel en taak van CIMIC in de missie maar dit kan zoals eerder beschreven ook structureel worden aangeboden. Door wisseling in commandanten kan er ook een wisseling in gebruik zijn van expertise van reservisten. Sommige zagen het nut hier niet genoeg van in. Er is hier al meer sturing in gekomen en er is een centraal gecoördineerde sturing maar dit moet verder uitgebreid worden, het nut moet bij meer personen bekend zijn en vervolgens in de gehele lijn verwerkt worden. Maak duidelijk wat de meerwaarde is van functioneel specialisten (Tweede Kamer, 2004-2005). Tijdens de missie kwamen missieteams ook te staan voor onverwachte wendingen waardoor er veel ter plekke bedacht moest worden. De civiel militaire samenwerking 'depended too much on the personalities involved, rather than on planning and standard operating procedures' (Rietjens, 2008:174). De betrokken personen zijn dus bepalend voor het succes van de samenwerking.

Afsluitingsfase

Na afloop is het belangrijk dat er een evaluatie wordt ingevuld. Dit is de basis om van te kunnen leren. Niet alleen het invullen is belangrijk maar zorg dat er een database wordt aangemaakt, als landelijke aanpak. Reservisten vullen kennis en vaardigheden aan in dit bestand en op deze manier is dit voor iedereen toegankelijk en beschikbaar. Deze database moet voor alle toekomstige missies toegankelijk zijn om van daaruit functioneel specialisten uit te kiezen, zodat er zo optimaal mogelijke teams gecreëerd kunnen worden. Bovendien moet er van de verslagen een samenvatting gemaakt worden die voor iedereen toegankelijk is zodat er leermogelijkheden zijn. Als de missie is geweest is het belangrijk om in contact te blijven maar dit is ingewikkeld doordat functioneel specialisten vaak een civiele baan hebben. Creëer mogelijkheden om op andere manieren in contact te blijven, op andere minder tijdrovendere manieren. Een voorbeeld kan zijn een avond op een gunstige locatie ten opzichte van de betrokken actoren waarop iedereen weer bijeen komt. Andere mogelijkheid is om parttime werk mogelijkheden te creëren die flexibel en toegankelijk zijn. Op deze manier blijft het contact op een flexibele manier behouden. Reservisten zijn 'are soldiers and civilians, they are outside yet inside the military system, and are invested in both spheres' (Lomsky-Feder, e.a., 2008:593).

7. Conclusie & Aanbeveling

In dit laatste hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek gepresenteerd. Aan de hand van alle verkregen informatie door middel van interviews, evaluaties en het literatuuronderzoek wordt de onderzoeksvraag beantwoord. Aan de hand van de deelvragen is het gehele onderzoek besproken en is vervolgens een antwoord gegeneerd op de hoofdvraag *‘hoe kan de expertise van reservisten optimaal ingezet worden ten behoeve van missies in het buitenland?’*. Vervolgens zijn aan de hand van de opgedane kennis aanbevelingen voor veranderingen binnen het reservistenbeleid en structuur gegeven en zijn aanbevelingen voor verder onderzoek gegeven.

7.1 Conclusie van de onderzoeksvraag

Dit onderzoek trachtte de benutting van de expertise van reservisten te verklaren aan de hand van evaluaties, interviews en literatuuronderzoek. Om dit te kunnen verklaren is de onderzoeksvraag in het volgende stuk aan de hand van de deelvragen beantwoord.

Deelvraag 1: Wat zijn reservisten / functioneel specialisten en welke positie nemen de reservisten in binnen het ministerie van Defensie?

Deelvraag 2: Hoe zien buitenlandse missies eruit?

Deelvraag 3: Wat zeggen de theorieën over samenwerking met externe experts?

Deelvraag 4: Wat zijn volgens de theorie van Van Eijk, e.a. (2013) de randvoorwaarden voor gebruik van expertise van ‘externe specialisten’?

Deelvraag 5: Hoe worden reservisten ingezet op missies in het buitenland?

7.1.1 Beantwoording deelvragen 1 en 2

Deze twee vragen worden gecombineerd om te beantwoorden. De oorlogen waarin Nederland input levert zijn tegenwoordig voornamelijk intrastatelijke oorlogen. Een andere verandering is de soort missies, waarbij het tegenwoordig met name om vredeshandhavende missies gaat. Met als gevolg dat er andere kennis en vaardigheden van militairen nodig zijn. Niet alle kennis die nodig is om te functioneren is bij Defensie in huis, om deze reden worden functioneel specialisten of reservisten ingezet. Dit zijn oud-beroepsmilitairen of mensen uit de civiele omgeving die zich naast hun civiele beroep willen inzetten als militair. Als reservisten of functioneel specialisten zich aanmelden gelden dezelfde voorwaarden als voor beroepsmilitairen. Een verandering die heeft plaats gevonden is de rol van reservisten, waarbij reservisten voorheen met name betrokken waren bij nationale taken worden ze nu steeds vaker betrokken bij internationale missies. Met name functioneel specialisten kunnen met hun expertise veel betekenen voor een missie, echter; de toegevoegde waarde van reservisten of functioneel specialisten is niet bij iedereen bekend. Hiervoor is het bureau BReS opgericht en houdt de politiek zich bezig met dit dossier. De cultuur binnen Defensie verschilt per krijgsmachtonderdeel maar wordt gevormd door traditie, hiërarchie, mentaliteit en historie. Kennis en vaardigheden voor het militaire werk zijn vereist voor dit beroep, waarbij tegenwoordig steeds vaker naast vaardigheden trainingen ook cultuur trainingen worden gegeven. Dit is nodig om voorbereid te zijn op het werk in een ander land met een compleet andere cultuur. Om goed te kunnen functioneren is wederzijds vertrouwen

belangrijk en zonder vertrouwen is effectief werken onmogelijk. De uniformen van militairen zijn onderscheidend ten opzichte van de buitenwereld maar ook onderling. Militairen hebben een bijzondere arbeidspositie en wanneer burgerpersoneel langere tijd mee gaat op missie en vaak ook naar een risicovol gebied, dan zullen zij tijdelijk als militair worden aangesteld. Voor reservisten gelden niet altijd dezelfde regels als voor beroepsmilitairen.

7.1.2 Beantwoording deelvragen 3 en 4

Zoals beschreven waren er meerdere auteurs die hebben geschreven over groepsdynamiek. In deze theorieën kwam naar voren dat samenwerken essentieel is en dat met name binnen het crisis management veelal mensen moeten samenwerken die elkaar niet of nauwelijks kennen. Maar samenwerken is essentieel omdat geen enkele crisis door een individu alleen kan worden aangepakt. Het succes van de groep wordt bepaald door de mate waarin ze zich aan elkaar kunnen aanpassen en hetzelfde kunnen denken over op welke manier er moet worden gehandeld. Binnen organisaties en ten tijde van een crisis is niet altijd de specifieke kennis in huis om een situatie intern aan te pakken en om deze reden worden er externe experts ingezet. Vervolgens werd een theorie aangehaald van Van Eijk, e.a. (2013) die randvoorwaarden beschrijft die nodig zijn om deze samenwerking goed te laten verlopen. In deze voorwaarden komt naar voren dat het gaat om vertrouwen, het gebruiken van de kennis van experts, dat het contact van te voren belangrijk is om op eenzelfde lijn te zitten. Deze voorwaarden en de beschreven theorieën over groepsdynamiek scheppen een model dat het optimale kan halen uit de samenwerking met externe experts. Er zal later verder in detail worden ingegaan op de theorie van Van Eijk, e.a. (2013).

7.1.3 Beantwoording deelvraag 5

In hoofdstuk 6 wordt de laatste deelvraag *“Hoe worden reservisten ingezet op missies in het buitenland?”* beantwoord. Om deze vraag te beantwoorden wordt het theoretisch kader van Van Eijk, e.a. (2013) met 21 randvoorwaarden gebruikt. Reservisten dan wel functioneel specialisten melden zich vrijwillig aan. Functioneel specialisten nemen veel kennis mee vanuit hun civiele omgeving, maar hoe worden deze factoren gekoppeld en hoe wordt hier zo optimaal mogelijk gebruik van gemaakt. Door Van Eijk, e.a. (2013) is beschreven dat de samenwerking als succesvol gezien kan worden wanneer er wordt voldaan aan de volgende elementen: “kennis en inzichten moeten snel, doelgericht en zonder (teveel) eigen inbreng worden geleverd, er moet gezorgd worden voor het ‘op één golflengte’ zitten van externe expert en besluitnemer en er dient aandacht te zijn voor individuele kenmerken, karakters en persoonlijke relaties, die een belangrijke rol blijken te spelen”. Een groot deel van de beroepsmilitairen is bekend met functioneel specialisten, toch is niet bij iedereen bekend wat de meerwaarde is van deze actoren. Reservisten worden toegevoegd aan een team of aan een Provincial Reconstruction Team en kunnen in dit team hun expertise inzetten. Tijdens de voorbereiding kunnen de actoren met elkaar kennis maken en wordt iedereen op de hoogte gesteld wat de expertise is van de functioneel specialist.

Door middel van twee modellen is beschreven wat kern elementen in een succesvolle samenwerking zijn. Model één richt zich op de verdeling: voor-, midden- en afsluitingsfase (Remmerswaal, 2014). Model twee richt zich op de randvoorwaarden van Van Eijk, e.a., (2013). De basis voor alles is vertrouwen en dit kan enkel bereikt worden door middel van bekendheid met elkaar, met elkaars rollen en met elkaars verwachtingen. In het volgende kopje zullen in het kort de belangrijkste elementen herhaald worden.

Als belangrijkste bevinding komt naar voren dat het essentieel is om reservisten of functioneel specialisten met name te gebruiken voor hun expertise. Daarnaast is het belangrijk om alle verslagen van de personen op te slaan in een database, zodat ze beschikbaar zijn. Naast de expertise die zij inbrengen kunnen functioneel specialisten ook worden gebruikt voor hun algemene kennis, maar het is hierbij essentieel om van te voren goed door te spreken wat van elkaar verwacht wordt op de missie. Hierbij komt het punt naar voren van Van Eijk, e.a. (2013) om de kennis en inzichten snel, doelgericht en zonder teveel eigen inbreng moeten worden geleverd. Dit is zeker mogelijk maar verwachtingen management tijdens de voorbereiding is daarbij essentieel. Bij het op zoek gaan naar experts om toe te voegen aan een missie is een database nuttig maar de bekendheid met actoren ook. Dit wordt op dit moment gedaan door middel van trainingsdagen of de experts hebben een eigen netwerk binnen hun expertise. Als de teams gevormd zijn kunnen de rollen worden verdeeld en het liefst wordt dit in de praktijk met elkaar door besproken en worden er oefeningen gehouden. Gebleken is dat dit niet altijd mogelijk is maar dit is wel nodig om makkelijk mee te gaan in het proces. Anders wordt er te veel van het individu zelf verwacht om mee te komen met de beroepsmilitairen op missie. Om dit makkelijker te maken is het nuttig om een goede Hand Over Take Over (HOTO) te krijgen waarin de voorganger alles bespreekt en het liefst om de nieuwkomer te introduceren in de samenleving. Niet alleen de rolverdeling moet besproken worden maar er moet ook gedaan worden aan verwachtingenmanagement. Dit is hier voor al besproken. Er zijn dus meerdere kernelementen in het voorproces die bijdragen aan een succesvolle, optimale, samenwerking. Deels gaat de samenwerking al succesvol maar er zijn dus nog wel degelijk punten die verbeterd kunnen worden. De reservist of functioneel specialist functioneert in een vaste structuur maar moet wel de mogelijkheid hebben om af te kunnen wijken met eigen ideeën en moet zelf ook initiatief nemen om zijn of binnen de mogelijkheden ook de ruimte mag nemen om actief te zijn. Dit moet wel gebeuren naast de van te voren vastgestelde taken waarvoor een snelle inbreng wordt verwacht. Boven alles staat vooraan dat er vertrouwen moet zijn en dat kan enkel en alleen door in te zien wat elkaars meerwaarde is. Introduceer jezelf, laat zien wie je bent en wat je kan en doe je niet anders voor dan je bent is het devies. Wanneer men aanwezig is op de missie waren dit de elementen die belangrijk waren voor een optimale integratie. De relaties zijn dus inderdaad belangrijk voor een optimale samenwerking. Tot slot is het essentieel dat de database wordt aangevuld met de verslagen van de missies.

7.2 Samengevat

Concluderend, het verkrijgen van informatie door middel van interviews, evaluaties en het literatuuronderzoek in relatie tot het beantwoorden van de onderzoeksvraag is een manier van onderzoek die theorie combineert met resultaten van interviews. Daarmee wordt de theorie getoetst aan de antwoorden van de geïnterviewde. De analyse van de resultaten levert de input voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. De analyse levert voldoende materiaal op om de conclusies zoals hier beschreven op te stellen. Samengevat nogmaals de kernpunten van de analyse. Hoe gaat de samenwerking van militair beroepspersoneel met reservisten en wat kan er worden verbeterd om de kennis te kunnen gebruiken van reservisten. Reservisten dan wel functioneel specialisten melden zich vrijwillig aan. Een groot enthousiasme, motivatie en kennis gaat hier mee samen. Maar hoe worden deze factoren samen gekoppeld en hoe wordt hier zo optimaal mogelijk gebruik van gemaakt. Een groot deel van de beroepsmilitairen is bekend met functioneel specialisten, toch is niet bij iedereen bekend wat de meerwaarde is van deze actoren. Het voorproces van een missie is erg belangrijk. In de gesprekken komt naar voren dat zo veel mogelijk moet worden geprobeerd functioneel specialisten of

reservisten hier in mee te laten lopen. Echter door hun civiele baan is dit niet altijd mogelijk. In het voorproces is het verwachtingen management een basis element om voor beide kanten de samenwerking goed te laten verlopen. Functioneel specialisten hebben een expertise waarmee ze veel kunnen betekenen maar dit is tegelijkertijd ook een valkuil. Een combinatie van teveel enthousiasme, iets willen doen met je expertise en onbekendheid met de organisatie Defensie kan leiden tot weerstand. Daarnaast, wees bewust dat functioneel specialisten nog een eigen baan hebben en dat er nu met name veel mogelijkheden er liggen voor mensen met een eigen bedrijf of mensen met weinig werk. Hierover moet verder gedacht worden. Een mogelijke oplossing is het maken van flexibele functie mogelijkheden om functioneel specialisten te binden. Hier gaat het om functies waarbij er enkel eens in de zoveel tijd actie nodig is. Op dit moment worden er evaluaties geschreven na afloop van een missie. Er wordt een algemene evaluatie geschreven en elk team schrijft verslagen maar deze zijn niet te vinden of niet beschikbaar. Naast deze evaluaties zijn er geen evaluaties van reservisten die functies vervullen in Nederland. Zorg dat er bij elke functie, of het op een missie of een functie in Nederland is, een evaluatie wordt geschreven in het afsluitingstraject en bovendien dat deze wordt opgeslagen in een database. Houdt tijdens het proces al goed contact met de functioneel specialist om in te spelen op problemen of zelf tips te kunnen geven. Op dit moment is het lastig om deze informatie (evaluaties) te vinden waardoor er onbekend is wat de meerwaarde is van een functioneel specialist, enkel door een netwerk kan dit bekend zijn.

7.3 Aanbevelingen

Uit de gesprekken en literatuur komt naar voren dat er gezorgd moet worden dat de meerwaarde van functioneel specialisten bekend is. Vergroot de kennis over functioneel specialisten, dit kan gedaan worden door er voor te zorgen dat bij de opleiding van militair beroepspersoneel deze informatie te verwerkt is in de opleiding van beroepspersoneel. In andere woorden militair beroepspersoneel in een gedegen achtergrond voorzien over doel en taak van CIMIC op missies. Bovendien, zorg er voor dat binnen Defensie meer bekendheid met CIMIC ontstaat. Het vergroten van het aantal functioneel specialisten heeft enkel zin wanneer er voor een grotere bekendheid gezorgd is, juist door positieve ervaring en van beroepspersoneel zelf of door het horen van verhalen van collega's, zal dit doel bereikt kunnen worden. Versterk de binding tussen beroepspersoneel en functioneel specialisten, zet functioneel specialisten in om voorlichting te geven tijdens de opleiding van beroepspersoneel maar zet ook functioneel specialisten vaker tijdelijk in of voor een beperkt aantal uren in op functies binnen het ministerie. Op deze manier wordt er een structurele binding gecreëerd, waarbij het netwerk van functioneel specialisten wordt uitgebreid en beroepspersoneel vaker te maken krijgt met functioneel specialisten. Door het bieden van flexibele baanmogelijkheden wordt het mogelijk om naast het civiele beroep inzetbaar te blijven. De commandant speelt een belangrijke rol in de samenwerking en daarom moet juist de commandant de meerwaarde inzien van een functioneel specialist, hier ligt een rol voor het 1 CMI Commando. In het voorproces moeten andere manieren gecreëerd worden om functioneel specialisten toch kennis te laten maken en trainingen te laten volgen. Door middel van avondtrainingen, trainingen op gunstigere locaties of ander soort afspraken te maken met de werkgevers van de reservisten of functioneel specialisten. Dus doe aan verwachtingen management, zorg voor een goede voorbereiding en stem die af op de mogelijkheden en de beschikbaarheid van de functioneel specialisten. Zorg voor goede evaluaties en gebruik ze en maak ze toegankelijk. Institutionaliseer een database met deze informatie, aangevuld met curriculum vitae en ervaringen.

Samengevat, het is essentieel om de meerwaarde in te zien van reservisten dan wel functioneel specialisten om er optimaal gebruik van te kunnen maken. Laat de hele organisatie kennis maken met het fenomeen CIMIC en de meerwaarde ervan. Zorg dat de functioneel specialisten verbonden blijven met de organisatie, zorg dat het proces vooraf goed wordt begeleid, zorg dat er voldoende bijeenkomsten aangeboden worden zodat die voor functioneel specialisten optimaal toegankelijk zijn. Ook wanneer zij niet een gelijk traject volgen, organiseer dit op een doeltreffende manier en bespreek alles. Kortom, functioneel specialisten kunnen heel veel bieden, zorg dat je hier nog beter gebruik van kan maken. Er zijn al grote stappen genomen maar door de vorige beschreven aanbevelingen kan dit nog vergroot worden.

7.4 Vervolgonderzoek

In dit onderzoek is de samenwerking van beroepsmilitairen met reservisten tijdens de missie Uruzgan onderzocht. In het onderzoek is naar voren gekomen dat er evaluaties missen. Het zou in een volgend onderzoek aan te raden zijn om te proberen de ontbrekende evaluaties op te sporen en als nog in een database met al het materiaal over de missie en/of over reservisten op te slaan. Deze evaluaties zijn waardevol en hebben een grote toegevoegde waarde wanneer zij beschikbaar gesteld kunnen worden. Ook zou het nuttig zijn om samen te werken met andere actoren, met name binnen het ministerie van Defensie, om op die manier veel meer reservisten en beroepsmilitairen te spreken die mee waren op de missie. Dit geeft de mogelijkheid om personen te spreken uit meerdere fases tijdens de missie. Naast het samenwerking om meer informatie over een missie te krijgen, zou een vergelijkend onderzoek van twee of meerdere missies veel informatie kunnen bieden. Op deze manier kan worden vastgesteld of de voorwaarden op de ene missie ook gelden op een volgende missie.

8. Bibliografie

- Adcock, R., Collier, D. (2001). Measurement validity: a shared standard for qualitative and quantitative research. *The American political science review*, 95(3), 529-546.
- Adviesraad Internationale Vraagstukken. (1991). De ontwikkelingen in de international veiligheidssituatie in de jaren negentig; van onveilige zekerheid naar onzekere veiligheid. Opgehaald op 14/02/16 van <http://aiv-advies.nl/66n/publicaties/adviezen/de-ontwikkelingen-in-de-internationale-veiligheidssituatie-in-de-jaren-negentig-van-onveilige-zekerheid-naar-onzekere-veiligheid>
- Baxter, P., Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: study design and implementation for Novice researchers. *The qualitative report*, 13(4): 544-559. Opgehaald op 14/02/16 van <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf>.
- Beart, E. (2012). De VIP-theorie. Persoonlijk leiderschap bij Defensie. *SIGMA*, 2, 38-42. Opgehaald op 14/02/16 van <http://www.sigmaonline.nl/2012/04/de-vip-theorie/>
- Benschop, L., Haverkort, H. (2013). Politiek: Einde aan de instabiliteit. Opgehaald op 14/02/16 van <http://www.nu.nl/jaaroverzicht2013/3652889/politiek-einde-instabiliteit.html>
- Boom, J. (2010). Wat laten we achter in Uruzgan? Veiligheid te koop. Opgehaald op 14/02/16 van <http://www.groene.nl/artikel/veiligheid-te-koop>
- Boonstra, J.J. (2010). *Leiders in cultuurverandering*. Koninklijke van Gorcum, Assen.
- Bos, J.G.H., Dammen, R., Zannoni, M. (2007). “Luchtvaartuig in de problemen, Prio 1”. Evaluatie van de crisisbeheersing naar aanleiding van de noodlanding van een J-SAR helikopter op de Noordzee (21 november 2006). Den Haag: COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement.
- Bovens, M.A.P., P. 't Hart. (2013). *Openbaar Bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Wolter Kluwer.
- Buitenlandse Zaken. (2006). Nederland in Afghanistan. Opgehaald op 14/02/16 van http://www.boekje-pienter.nl/images/nederland_in_afghanistan.pdf
- Bureau Reservisten en Samenleving. (2014). Reservisten binnen de Krijgsmacht. Ambitie, doel & noodzaak.
- Bush, (2001). Bush announces strikes against Taliban. Opgehaald op 14/02/16 van http://www.washingtonpost.com/wp-srv/nation/specials/attacked/transcripts/bushaddress_100801.htm
- Capstick, M.D. (2007). The Civil-Military effort in Afghanistan: a strategic

perspective. *Journal of military and strategic studies*. 10(1), 1-27. Opgehaald op 14/02/16 van <http://w.jmss.org/jmss/index.php/jmss/article/viewFile/35/33>

- Chivot, E., Galdiga, J.H., M, Gehem., etc. (2014). The Hague Centre for Strategic Studies. Strategic monitor 2014.
- Dandeker, C., J, Cow. (1997). The future of peace support operations: strategic peacekeeping and success. *Armed forces and society*. 23(3): 327-348.
- Danielsson, E., B, Carlstedt. (2011). The Swedish reserve officer: filling vacancies or using competences. *Armed forces & society* 37(2): 284-300.
- De Jong, M., Hoffenaar. J. (2006). *Op herhaling. De koninklijke landmacht en haar reservisten 1945-2006*. Amsterdam: Boom.
- DeSilva-Ranasinghe, S. (2011). Rebuilding Uruzgan Province. Opgehaald op 14/02/16 van <https://www.cis.org.au/app/uploads/2015/04/images/stories/policy-magazine/2011-summer/27-4-11-bernard-philip.pdf>
- De Vet, P.B.M.J.W. (2006). Van structuur naar cultuur. Het belang van cultuur- en gedragsveranderingen bij de vorming van veiligheidsregio's. Opgehaald op 14/02/16 van <http://www.infopuntveiligheid.nl/Infopuntdocumenten/Vet%209%20van%20structuur%20naar%20cultuur.pdf>
- Dimitriu, G., B, Graaf. (2009). De Nederlandse COIN aanpak: drie jaar Uruzgan 2006-2009. Opgehaald op 14/02/16 van http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1015&context=george_dimitriu
- Dixon, R.J. (1993). *The Mind Is the Key: Preparing Tactical Leaders for Operations Other Than War*. Fort Leavenworth, Kansas: School of Advanced Military Studies.
- Ducheine, P., E, Pouw. (2012). Controlling the use of force / legal regimes. In: *mission Uruzgan. Collaborating in multiple coalitions for Afghanistan*. Beeres, R., van der Meulen, J. Soeters, J., A, Vogelaar.
- Earl Walker, W. (1992). Comparing army reserve forces: a tale of multiple ironies, conflicting realities, and more certain prospects. *Armed forces & society* 18(3): 303-322.
- English, A.D. (2004). *Understanding military culture. A Canadian perspective*. Montreal en Kingston: McGill-Queen's University Press.
- Eronen,, O. (2008). PRT Models in Afghanistan. Approaches to Civil-Military Integration. *CMC Finland Civilian Crisis Management Studies*. 1(5), 1-52. Opgehaald op 14/02/16 van http://www.cmcfinland.fi/download/41858_Studies_5_Eronen.pdf
- Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis Communication: A Casebook Approach*. New York en London: Routledge.

- Friis, K. (2010). The politics of the comprehensive approach. The military, humanitarian and state building discourses in Afghanistan. Opgehaald op 14/02/16 van <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/277969/3/WP-773-Friis.pdf>
- Goodman, E., L. Loh. (2011). Organizational change: a critical challenge for team effectiveness. *Business Information Review*. 28(4). 242-250.
- Gooren, R. (2009). Cultuur, cultuurinformatie en cultuurtraining. De sectie CAI en het human terrain van het missiegebied. Opgehaald op 14/02/16 van http://www.nederlandseofficierenvereniging.nl/Carre/Carre%202009/juli%20en%20aug/Ca070809_008.pdf
- Hillyard, M. (2000). *Public Crisis Management: How and Why Organizations Work Together to Solve Society's Most Threatening Problems*. Lincoln: Writer's Club Press.
- Hoffenaar, J. (2007). Reservisten in de koude oorlog. Taken, knelpunten en waardering. *Militaire Spectator*. 176(1). 31-38. Opgehaald op 14/02/16 van <http://www.militairespectator.nl/sites/default/files/uitgaven/inhoudsopgave/MS%201-2007%20Hoffenaar%20Reservisten%20in%20de%20Koude%20Oorlog.pdf>
- Hoffman, R., Ward, P., Feltovich, P.J., DiBello, L., Fioree, S.M., D.H., Andrew. (2013). *Accelerated expertise: training for high proficiency in a complex world*. New York en Londen: Psychology Press, Taylor & Francis Group.
- Hunnago, R.C. (2012). Reservisten. *Koninklijke Vereniging van Marineofficieren*. 7. Opgehaald op 14/02/16 van http://www.kvmo.nl/media/k2/attachments/marineblad_nov12.pdf
- Jackson, S.E., R.S. Schuler, and Huselid, M.A. (1997). 'Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance', *Academy of Management Journal*, 171-188.
- Kickert, W.J.M., Klijn, E.H., J.F.M, Koppenjan. (1997). Managing complex policy networks. London: Sage publications.
- Kiers, J. (2012). De militaire cultuur van de Nederlandse krijgsmacht tussen 1970 en 2000. Universiteit Utrecht. Opgehaald op 14/02/16 van <http://studenttheses.library.uu.nl/search.php?language=en&m=advanced&v1=Nederlandse%20krijgsmacht>
- Klijn, E.H., Edelebos, J., B, Steijn. (2010). Trust in governance networks: its implication on outcomes. *Administration and society* 42(2): 193-221.
- Koppenjan, J.M.F., Klijn, E.H. (2004). Managing uncertainty in networks. New York en Londen: Psychology Press, Taylor & Francis Group.
- Lagadec, P. (1997). Learning Processes for Crisis Management in Complex Organizations. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 5(1): 24-31.

- Lomsky-Feder, E., N, Gazit, and Ben-Ari, E. (2008). Reserve soldiers as transmigrants. Moving between the civilian and military worlds. *Armed forces & society* 34(4): 593-614.
- Mead, G.H.B. (1934). *Mind, Self, and Society. From the standpoint of a social behaviorist*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meijs, L.C.P.M., Roza, L. (2010). ECSP webpublicatie: Volontairs en vrijwillige politieambtenaren binnen de politie: waar liggen de blokkades voor een vrijwilligersvriendelijke cultuur?. Opgehaald op 14/02/16 van http://www.erim.eur.nl/ERIM/Research/Centres/Erasmus_Centre_for_Strategic_Philanthropy/Research/Publications/Volontairs_en_vrijwillige_politieambtenaren.pdf.
- Moelker, R (2013). The Genesis of the ‘Dutch approach’ to asymmetric conflicts: operations in Uruzgan and the ‘softly, softly’ manner of approaching the Taleban. *Armed forces and society*. 40(1): 96-117.
- Van der Meulen, J., M, Grandia Mantas. (2012). Brussels calling / National politics under international pressure. In: mission Uruzgan. Collaborating in multiple coalitions for Afghanistan. Beeres, R., van der Meulen, J. Soeters, J., A, Vogelaar.
- Middendorp, T. (2014). Toespraak van de Commandant der Strijdkrachten, Generaal T. A. Middendorp, bij de bijeenkomst 'Het draagvlak voor de krijgsmacht anno 2014: Welke strategieën tot behoud en verbreding ervan?.
- Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties. (2005). Toolkit externe inhuur. Wanneer, waarom en hoe?
- Ministerie van Defensie. (2007a). Visie leidinggeven. Den Haag.
- Ministerie van Defensie. (2007b). Eindevaluatie Provincial Reconstruction Team Baghlan. 5 juli 2004 – 30 september 2006.
- Ministerie van Defensie. (2010). Ingrijpende bezuinigingen gaan Defensie pijn doen. Opgehaald op 14/02/16 van <https://www.defensie.nl/actueel/nieuws/2010/11/02/ingrijpende-bezuinigingen-gaan-defensie-pijn-doen>
- Ministerie van Defensie. (2011). Eindevaluatie ISAF 2006 -2010.
- Ministerie van Defensie. (2013a). Conferentieverslag ‘De reservist in 2020’.
- Ministerie van Defensie. (2013b). In het belang van Nederland. Opgehaald op 14/02/16 van <https://www.defensie.nl/documenten/beleidsnotas/2013/09/17/in-het-belang-van-nederland>
- Ministerie van Defensie. (2015). Geschiedenis. Opgehaald op 14/02/16 van <https://www.defensie.nl/organisatie/bestuursstaf/inhoud/geschiedenis>

- Munnik, T., M, Kitzen. (2012). Planning dilemmas in coalition operations. In: mission Uruzgan. Collaborating in multiple coalitions for Afghanistan. Beeres, R., van der Meulen, J. Soeters, J., A, Vogelaar.
- Oge, M. (2009). Provinciaal Reconstructie Team 6. Opgehaald op 14/02/16 van <http://vovklicl.nl/intercom/2009/2/PRT6.pdf>
- Olsthoorn, P., D, Verweij. (2012). Military ethics and Afghanistan. In: mission Uruzgan. Collaborating in multiple coalitions for Afghanistan. Beeres, R., van der Meulen, J. Soeters, J., A, Vogelaar.
- Pelsmacker, P., P, van Kenhove. (2010). Marktonderzoek. Methoden en technieken.
- Plowden, W. (1987). "Relationship between Advisers and Departmental Civil Servants". In: Plowden, W. (eds.). *Advising the Rulers*. Oxford: Basil Blackwell, pp. 170-174.
- Pols, J.A., (2009). Reserve-personeel en sociale zekerheid. Financiële gevolgen voor reserve-personeel van ziekte, (tijdelijke) arbeidsongeschiktheid en invaliditeit ontstaan tijdens verblijf in werkelijke dienst. Opgehaald op 14/02/16 van http://www.afmp.nl/sites/default/files/2009-10-01_rapport_pols_definitief.pdf
- Reason, J. (1990). *Human Error*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Remmerswaal, J. (2014). *Begeleiden van groepen. Groepsdynamica in praktijk*. Houten, Bohn Stafleu van Loghum.
- Rietjens, S.J.H. (2008). Managing Civil-Military cooperation. Experiences from the Dutch Provincial Reconstruction Team in Afghanistan. *Armed forces and society*. 34(2): 173-202.
- Rosenthal, U. (2009). Crises en crisismanagement. In: Muller, E.R., Rosenthal, U., Helsloot, I., Van Dijkman, E.R.G. (eds.). *Crisis. Studies over crisis en crisisbeheersing*. Deventer: Kluwer, pp. 5-30
- Sanders, G.J.E.M. & J.A. Neuijen (1987). *Bedrijfscultuur, diagnose en beïnvloeding*. Assen/Maastricht, van Gorcum.
- Schott, J. (2012). The difference between the Taliban and Al-Qaeda. Opgehaald op 14/02/16 van <http://www.e-ir.info/2012/11/17/the-differences-between-the-taliban-and-al-qaeda/>
- Smith, R., I, Bet-El. (2011). Military capabilities for 'war amongst the people'. Opgehaald op 14/02/16 van <http://www.strategycenter.org/wp-content/uploads/2011/04/Military-Capabilities.pdf>
- Steensma, H. (2012). Nieuw elan voor reservisten. Niet doorschuiven maar aanpakken. *Koninklijke Vereniging van Marineofficieren*. 7, 7. Opgehaald op 14/02/16 van http://www.kvmo.nl/pdf/marineblad_nov12.pdf

- The Hague Centre for Strategic Studies (HCSS). (2014). Strategic Monitor 2014. Four strategic challenges.
- Tuinman, G. (2015). Praat en luister. Opgehaald op 14/02/16 van <https://www.defensie.nl/actueel/nieuws/2015/05/08/rmwo-majoor-tuinman-praat-en-luister>
- Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2003-2004, 278184, nr. 133
- Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2005-2006, 27925, nr. 193
- Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2007-2008, 30674-C
- Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2009-2010, 23123, nr. 32
- Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2012-2013, 33400, nr. 81
- Tweede Kamer der Staten-Generaal, (2014). Agenda voor de toekomst van het personeelsbeleid bij Defensie.
- Van der Lijn, J. (2011). 3D 'The next generation'. Lessons learned from Uruzgan for future operations. Opgehaald op 14/02/16 van http://www.clingendael.nl/sites/default/files/20111130_cscp_rapport_lijn.pdf
- Van Eijk, C., Broekema, W., R, Torenvlied. (2013). Geen uniformen maar specialisten. Betrokkenheid van externe experts in crisissituaties. Crisisbeheersing: lessen voor de inzet van externe experts.
- Van Herpen, M. (2014). 100 jaar oorlog – van loopgraven naar labiele vrede? Opgehaald op 14/02/16 van <http://historiek.net/100-jaar-oorlog-van-loopgraven-naar-labiele-vrede/45525/>
- Van Riel, R.L. (2011). Leiderschap en cultuur bij de Koninklijke Marine. Geraadpleegd: <http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/3492/1/MWRLvRieljuni2011.pdf>
- Verenigde Naties. (2001). UN Security Council document S/2001/946.
- Verhagen, P. (2011). Kwaliteit met beleid. Basisboek voor sociale studies. Bussum: Coutinho.
- Vogelaar, L.W., Hans Kramer, E. (2004). Mission command in Dutch peace support missions. *Armed forces and society* 30(3): 409-431.
- Vogelaar, A. (2005). Militair leidinggevend in vredesoperaties. Opgehaald op 14/02/16 van http://www.atlcom.nl/ap_archive/pdf/AP%202005%20nr.%204/Vogelaar.pdf
- Vogelaar, A., S, Dalenberg. (2012). On your own in the desert / The dynamics of self-steering leadership. In: *mission Uruzgan. Collaborating in multiple coalitions for Afghanistan*. Beeres, R., van der Meulen, J. Soeters, J., A, Vogelaar.

- Waugh, W.L. (2006). Collaboration and Leadership for Effective Emergency Management. *Public Administration Review*, 66(2):132–140.

9. Bijlage

Interview Commandant PRT, beroeps – Luitenant-Kolonel

- V Wanneer ben je naar Afghanistan geweest?
- A Ik heb in 2010 gediend in Afghanistan.
- V Hoe lang ben je in Afghanistan geweest?
- A In Afghanistan ben ik 6 maanden geweest.
- V Wat voor functie vervulde je?
- A Ik was commandant van een PRT. Militair Commandant in duo partnerschap met een diplomaat van Buitenlandse Zaken. De missie bestond uit CIMIC-personeel, personeel voor de opbouw van de politie, staf (coördinatie, burgermedewerkers van Buitenlandse Zaken (BuZa)), burgers Verenigde Staten en Australië, Militairen Nederland en Verenigde Staten.
- V In de 6 maanden dat je in Afghanistan hebt gezeten, hoe heb je te maken met reservisten gehad?
- A In mijn bataljon zaten reservisten, die ik zelf heb uitgekozen. Dan had je op project basis functioneel specialisten mee, die zaten er ongeveer 5 weken.
- V Hoe was de voorbereiding vooraf?
- A Vooraf aan de missie ben ik 5 maanden bezig geweest met de voorbereiding. Samen met BuZa in een kamer gegaan om van alles een geheel te maken. Eenzelfde met het hele team, vooraf het hele team informeren en alles doorspreken. Er is ondersteuning vanuit de organisatie voor de voorbereidingsfase, maar als commandant is het de bedoeling dat jezelf het team formeert en organiseert. Vooraf eerst de hele missie doorgronden qua het gebied, vervolgens de missie voorbereiden. We hadden geen idee of dit mogelijk de laatste Nederlandse uitzending zou zijn in Uruzgan, waardoor we mogelijk Nederlands projecten zouden moeten afronden. In mijn bataljon zaten militairen vanuit allerlei delen van Defensie en verspreidde ik iedereen uit het bataljon weer over de missie. Voor beroepsmilitairen was het ook wennen, aangezien zij ook geplaatst werden op soms onbekende delen en taken. Het team kende elkaar van tevoren nog niet maar daarvoor is de voorbereiding van belang. Je hebt drie maal een moreelmeting. Vooraf twee maal en erna een keer. Iedereen komt uiteindelijk op een taak maar van tevoren kan er nog gespeeld worden met rollen. Desnoods kan er nog besloten worden dat iemand niet mee gaat. Gaten kunnen nog opgevuld worden met beroepspersoneel met veel ervaring, omdat dit kort van tevoren gebeurd moet er al genoeg ervaring zijn
- V Was Afghanistan door de veiligheidsomstandigheden een andere soort missie voor reservisten?
- A Uit mijn eerdere ervaring met reservisten, heb ik een aantal reservisten uitgekozen. Vertrouwen is essentieel, helemaal bij een missie zoals Uruzgan. Om deze reden enkel ervaren reservisten uitgekozen. Reservisten kregen naast hun basis militaire opleiding ook nog een extra opleiding omdat zware inspanning nodig zou zijn in Uruzgan. Expertise aanwezig: landbouw, rule of law, IDEA, onderwijs. Verschil in functioneel specialisten die er op projectbasis zaten van ongeveer 5 weken. Er gaan ook deskundige mee gewoon in de bataljon. Gingen ook reservisten mee in leidinggevende functies, dit was soms wennen voor beroepspersoneel. Indien er geen functioneel specialist was werd dit op andere manier opgevuld. In mijn bataljon zaten reservisten met Intel kennis, programma management.
- V Hoe was de relatie van civiele experts van BuZa met Defensie?

- A Uruzgan, algemeen was Willem Vogelsang een voorbeeld van een antropoloog. Hij was reservist en had daardoor militaire kennis maar hij ging in dienst van Buitenlandse Zaken zodat hij er langer kon blijven. Civiele experts van BuZa kregen een basis militaire voorbereiding maar dit was niet genoeg. Om deze reden kregen ze altijd beveiliging mee of battle group. Afweging: civiel meer kennis maar gaan niet op pad bij teveel gevaar. Reservisten kunnen dan wel mee op pad. In eerste instantie was het vooral de rol van BuZa om Defensie te controleren maar laten draaide het meer om samenwerken (PRT), echter niet alles wordt gecommuniceerd. Verschillende belangen politiek spel of missie.
- V Hoe was de begeleiding van reservisten?
- A Het is van belang om een eenheid te vormen om te bereiken wat je wilt. De commandant is een essentiële spil in dit spel. Het kan gebeuren dat een reservist niet goed wordt geïntegreerd waardoor die er meer naast staat dan dat die een is met de groep. Hierdoor geen optimaal gebruik van z'n expertise. Naast het wennen voor het beroepspersoneel is het ook wennen voor reservisten. Het is belangrijk dat ze daarom veel steun krijgen. Het draait om samenwerking.
- V Hoe is je ervaring met 5 weken samenwerken met functioneel specialisten?
- A Reservisten kunnen zelf initiatief nemen. Bijvoorbeeld bij irrigatie oplossingen in zulke droge gebieden. Grens zoeken tussen boodschap kwijt kunnen en aanpassen aan de omstandigheden en groep. Hier kunnen nog wel eens spanning in ontstaan. Als specialist weer naar huis is, kan nog digitaal contact worden onderhouden. Dit wordt ook gedaan binnen IDEA. Het is van belang om relaties op te bouwen, je hebt maar 5 weken wat heel kort is. Er is sowieso wantrouwen. Dus men moet elkaar introduceren en op den duur gaat dit contact beter maar snel uitzoeken wat je kan betekenen in 5 weken. Fric tie binnen rollen verdelen voorkomen door alles goed door te spreken. Indien men het hier niet mee eens gaan ze niet mee op missie. Het wordt een zelfsturend team dus het is van belang dat men elkaar vertrouwt en kent en elkaar respecteert. Verwachtingen worden van te voren met elkaar door besproken. Er zijn allerlei teambuilding activiteiten van te voren. Is een groep binnen Defensie die dit soort zaken begeleidt maar doe je als commandant ook. Er is verschil in belang tussen reservisten en beroepspersoneel. Beroepspersoneel blijft en wilt baan aanhouden, terwijl reservisten altijd nog hun andere baan hebben. Indien er ook verschillen zijn zullen niet alle personeel mensen de confrontatie daarom aangaan. De meest slecht werkende teams zijn vaak gesloten teams die niet open staan voor andere ideeën en externe actoren. Houden vast aan bestaande normen. Het is daarom belangrijk dat patronen verbeterd of doorbreekt. Het draait om het invoeren van diversiteit en pluriformiteit.

Interview lid staf G9 Task Force, beroeps – Luitenant-Kolonel.

- V Wanneer ben je naar Afghanistan geweest?
- A Ik ben naar Bosnië, Irak en Afghanistan geweest. Bij elke missie heb ik te maken gehad met reserve officiers. Ik was in Bosnië in 2000/2001, in Irak 2004 en in Afghanistan 2007/2008.
- V Hoe lang ben je in Afghanistan geweest?
- A In Afghanistan ben ik 6 a 7 maanden geweest. In Irak 5 maanden en Bosnië ook 6/7 maanden.
- V Afghanistan: wat voor functie vervulde je?
- A G9 Task Force, verantwoordelijk voor de civiel militaire samenwerking. Samen met de Kapitein, Adjutant en ik zelf vormden we de staf. De missie bestond uit een task force. De Task force was opgebouwd uit de commandant en staf (maken plannen voor de opgestelde opdrachten en helpen bij besluitvorming). Operatie bestaat uit de battlegroup en het PRT. Alles wat namens de commandant naar de eenheden gaat komt vanuit de staf.
- V In de 6/7 maanden dat je in Afghanistan hebt gezeten, hoe heb je te maken met reservisten gehad? Of specialisten?
- A Er zaten reservisten bij staf maar dit waren operationeel analisten, zij zaten op missie voor een lange periode. De functioneel specialisten waren ondergebracht bij het PRT. Ik heb ze zelf een tijdje onder functioneel beheer gehad. In vergelijking met Irak, reservisten zaten ook in het PRT (had toen der tijd wel een andere naam). Vanuit het PRT werden ze dagelijks aan gestuurd. In Irak was het continu de vraag welk functionele specialisten hebben we behoefte aan, wanneer kunnen we ze krijgen. Continu een kwestie van vraag en aanbod, op basis van een needs assessment. In Afghanistan verliep dat beter. Vraag en aanbod was beter doordat het needs assessment beter was afgestemd aan de omstandigheden. Door aan het begin meer uit te zoeken en door de ervaring en inzicht van vorige missies. In Irak zat er rigiditeit in de missie, het gaat zo en zo dus je krijgt die reservist. Reservisten aangesteld op basis van vaste structuren en formaliteiten, weinig flexibiliteit. In Afghanistan kon je beter aangeven wat je nodig had en wilde. Op die manier had je zelf meer invloed op de missie en het verkrijgen van reservisten. Het systeem was beter afgestemd op basis van het civil assessment en het systeem was flexibeler geworden na Irak. Zelf ook hard voor gewerkt om meer flexibel te krijgen. Is fijn voor reservist want je wilt kunnen doen waar je specialist in bent. Is niet leuk als je dat niet kan doen. Dit ging fout in Irak, in Afghanistan ging dit wel goed. Was meer een probleem kan die wel mee naar buiten (veiligheid) en kan die tot z'n recht komen.
- V Hoe lang gaan reservisten mee?
- A Dat verschilde per reservist. Per tijdsperiode verschilde het hoeveel je kon doen en je specialisme kon delen. In 2007/2008 was dat anders dan in 2010. In 2007/2008 was 5 weken heel kort door de veiligheidssituatie. Reservisten moesten dan alles halen uit gesprekken in het PRT huis, in Kandahar, of data uit systemen halen en daar iets mee kunnen doen want je kon niet vaak naar buiten. Dus intensief contact opbouwen met de bevolking is al moeilijk in 5 weken en toen helemaal. Ik ben zelf geen voorstander van zulke korte periodes. Je moet ook een werkrelatie kunnen opbouwen, en voort zetten wat je voorganger heeft gedaan.
- V Hoe zien jullie dat als iemand 5 weken komt? Voelt het nuttig?
- A Verschilt. Soms komt iemand als tijdelijke vervanging, dan hangt het af van de take over hoe dat gaat. Kan iets heel specifiek zijn, kort durend project waarvoor een

- reservist komt. Komt dan net uit maar je krijgt geen diepgang. Dan moet de needs assessment op basis waarvoor je komt heel goed zijn, de mensen met wie je gaat werken moet heel makkelijk en snel kunnen schakelen met jou als specialist om aan de slag te gaan. En jij moet dan heel intensief kunnen werken en de toegang tot jou moet heel goed zijn. Maar wanneer zijn die omstandigheden allemaal plus plus plus?
- V Ervaring met reservisten dat zij die korte periode zien als een uitdaging zien en positief ervaren of juist negatief ervaren?
- A Verschilt heel erg. Ze worden steeds vaker en beter hierop voorbereid. In Irak liep dit niet goed. In Afghanistan liep dit steeds beter. Het is heel belangrijk als iemand vanwege zijn of haar specialisme komt, dat die dan moet komen omdat die nodig is en dat hij of zij dan iets kan opstarten of kan afronden. Hij kan ook een needs assessment komen maken.
- Voorbeeld: In Irak was er een specialist stroomopwekking en stroomvoorziening, die heeft in een korte periode een hele goede plan van aanpak en assessment opgezet, waar wij verder mee konden. Die heeft zijn tijd gebruikt om iets te creëren voor daarna. Iemand anders in de landbouw heeft dit ook gedaan maar die had het voordeel dat hij ooit daarvoor in die exacte regio al zat.
- V Is ervaring dan een voordeel?
- A Zijn specialisme was in die zin zo enorm gefocust dat die kennis en ervaring specifiek op dat gebied mee bracht. Dat maakt hem extreem effectief. Maar dat is wel zeldzaam dat die kennis zo specifiek is. Je moet rekening houden met moeilijke omstandigheden.
- V Hoe was de begeleiding van reservisten?
- A Dat staat of valt met verwachtingen management vooraf, van de reservist, de G9 en de commandant. Hoe dat in het voortraject wordt ingevuld. Als het traject rigide is ingericht, omdat het lang geleden zo was ingepland en signalen uit het gebied niet worden meegenomen. Dan komt een reservist en dan hoort hij of zij dat die iets anders gaat doen, dan is dat voor diegene niet zo leuk, ook niet voor de groep. Als het goed is geregeld dan moet het goed werken los van fricties door persoonlijke eigenschappen. Maar het is mijn rol als G9 om de commandant aan te spreken en te zeggen dit is de kans die wij nu hebben. Dan vindt de commandant het prima als hij ziet hoe het past in zijn operatieplan en het helpt bij het behalen van zijn einddoel. Voor de specialist leg je ook het verhaal uit en z'n rol in het geheel. Dan ga ik er vanuit dat de reservist ook happy is. Los van de tegenzittende omstandigheden die frustraties geven. Maar ook bij de beroeps geeft dat frustraties. Wel meer bij reservisten want die zijn er maar kort.
- V Gaat een reservist meer autonoom te gang?
- A Dat hangt af van de situatie en van de reservist zelf. Als de reservist zelf heel duidelijk laat zien en laat merken dat hij of zij op een hoog niveau van militaire vaardigheden staat en veiligheidsbewust is plus de situatie buiten de poort de ruimte biedt, dan is de kans vele malen groter. Dan is het continu afwegen of het wel of niet kan, dat bepaald de bewegingsvrijheid voor zelfstandig optreden. Maar autonoom optreden is ook het zelf binnen zijn specialisme aan een deelplan werken binnen het grotere geheel. Dus zelf invulling geven aan z'n rol. hoeft je niet altijd voor buiten de poort. Hangt veel af van het persoon zelf.
- V Was Afghanistan door de veiligheidsomstandigheden een andere soort missie voor reservisten?
- A Dit hangt af van de taak van de reservist. Reservist met specialistische functie binnen Uruzgan dan heeft de situatie meer impact dan in Kabul op het hoofd kwartier of in de Qandahâr op de base. De soort missie en de mogelijkheden voor reservisten en welke

reservisten er mee kunnen, wordt bepaald door de omstandigheden. In Afghanistan verschildte het per periode. Tot 2009 duurde het heel lang dat de omstandigheden positief werden om te bewegen. In 2007/2008 was dat zeker niet mogelijk want er werd heel veel gevochten. Vechten was niet de taak van de reservist, alleen als het absoluut noodzakelijk was ging een reservist mee op missie of buiten de poort.

V Hoe was de relatie van civiele experts van BuZa met Defensie?

A Ondanks dat de werknemers van BuZa geen tot beperkte militaire training hadden, waren er toch mogelijkheden om ze overal mee naar toe te nemen. Je nam ze mee naar besprekingen in de bushmaster. Er waren geen spanningen tussen BuZa en Defensie. De PolAd maakte deel uit van de drie eenheid: commandant, PolAd, adjudant. Zaten continu op elkaars lip. Iemand van BuZa zat ook in het PRT. Enkel problemen door verschillen in persoonlijkheden.

V Was er voorbereiding vooraf en zo ja, hoe verliep dat?

A In juli startte mijn uitzending. Vanaf 1 maart opwerking hiervoor. Ik kende wel al veel mensen van te voren maar niet de mensen van buiten. Aantal reservisten en civiel experts van andere ministeries leerde ik van te voren kennen. De PolAd, aantal reservisten maar de reservisten waren er niet het hele traject bij. Wel de staf reservisten maar de functioneel reservisten zaten er al of zij kwamen later. Een van de civiel adviseurs kwam halverwege binnen bij het PRT.

V Reservisten met bepaalde ervaringen zijn die nuttiger?

A Hangt af van waar je iemand voor nodig hebt. Zit sowieso in selectie periode van reservisten zelf, ze moeten tegen een stootje kunnen: tegenslag, gevaarlijk en modderig. Dat is ook de reden waarom Defensie er zit. Ze moeten projectmatig kunnen werken. Ze moeten zich makkelijk kunnen inleven in een nieuwe omgeving (staf en missie). Een introvert karakter werkt niet, psychische problemen ook niet. Je zoekt telkens min of meer zelfde competenties als beroeps maar met specifieke kennis. Want voor ons is het niet handig om dat te doen met beroeps, want je hebt kennis en ervaring nodig die up to date is en die halen zij uit hun civiele ervaring.

V Wat kan er in de samenwerking met reservisten beter?

A Op dit moment gaat de selectie als volgt: Er is een conflict, er is een idee en er is een besluit en we doen mee aan een missie. En dan kijken we of er kansen in zitten voor functioneel specialisten maar dat hangt af van de opdracht. Aan de andere kant willen we meer bewegen naar de preventieve hoek. Daar zouden we meer kansen kunnen creëren in samenwerking met BuZa, V&J etc. In een regio of in een land, reservisten inzetten in een lang lopend programma waarin je in verschillende fases verschillende delen van een specialisme nodig hebt. Van te voren een goede needs assessment maken. Niet zelf doen maar uitzoeken wie daar ervaring mee hebben en dat dan goed kunnen. Op deze manier kunnen we veel meer bieden aan functioneel specialisten. Als we een grote poule aan reservisten hebben, moeten we ze wel iets kunnen bieden. In Uruzgan van de 700 reservisten konden 20 maar echt iets betekenen. Grotere poule is goed maar goed uitzoeken wat ze kunnen betekenen, waar ze nodig zijn. Dus op project basis, langere duur. Binnen het ministerie al in zetten.

Interview Chief of Staff, beroeps – Luitenant-Kolonel.

V Wanneer bent u naar Uruzgan geweest.

A Begin maart 2010 tot eind van de rotatie 2011 (augustus). Ernst was de executive officer en daarnaast was nog een executive director, en daaronder komt de chief of staff en dat was ik. Daar hing dan de staf onder. Daar zaten meerdere in en de rest zat in missie teams op locaties, waar de wederopbouw daadwerkelijk gebeurde.

V Nauw betrokken geweest bij de voorbereiding?

A Ja, ik ben ook beroepsmilitair. Zijn jaar van te voren geoormerkt, ik kom van een geneeskundige eenheid vandaan. Ernst werd commandant, ik werd COS en was dus nauw betrokken bij de voorbereiding en van sectie 3. We zijn langdurig bezig geweest met het opwerktraject. Het schrijven van programma's waarbij we wel vielen onder het CIMIC-bataljon.

V Bent u ook betrokken geweest bij de keuze in functioneel specialisten?

A Nee, omdat ik niet zo zeer uit dat wereldje kwam. Wel op geneeskundig gebied werken we veel met reservisten maar puur voor deze specifieke eenheid had ik geen kennis van wat hebben aan functionaliteit buiten rondlopen, ingebed in zo een organisatie als CIMIC. We hebben wel telkens gebrainstormd hierover. Hij wist wie we nodig hadden door z'n netwerk kon die mensen plaatsen op functionaliteiten waar we onder andere voortborduurde op onze voorgangers. Maar met een eigen sausje erover.

V Had u naast eigen netwerken beschikking over een database met daarin alle functioneel specialisten?

A Kwam met name uit de netwerken, we hadden geen overzicht die zo volledig was dat je wist wie je nodig had. Geen cv's stonden erin

V Was op missie veel op kamp voor ondersteuning of meer buiten erbij?

A Ernst was de commandant en was degene die uitvoerend verantwoordelijk was. Die is dan ook bij de man. De COS stuurt het clubje aan dus die zit met name op het kamp om aan te sturen. Ik ging wel eens naar buiten.

V Ervaring met functioneel specialisten?

A Defensie is er om primair om rust te brengen maar de kennis en kunde om ergens wederopbouw te doen ligt veel minder bij ons. In dat grijze gebied is een functioneel specialist heel handig en verlaten op mensen die wel dat weten. Ik heb het makkelijk aan hun kunnen overgeven. Aan de andere kant als functioneel specialist heb je wel een achterstand op beroeps, met name in een sessie waarin je opwerkt dan heb je minder zo een opwerktraject en moet je misschien meer opboksen tegen beroeps. Maar naar mijn idee is dat geen groot probleem geweest. Niet meer dan tussen beroeps onderling. Het kan wel zelfs zo zijn dat een functioneel specialist misschien wel meer kennis en ervaring heeft dan een beroeps. Ik snap wel het gevaar dat als je er te enthousiast instapt dat je later door de mand valt. Iedereen accepteert het als je eerlijk vertelt wie je bent, dan is het geen bezwaar. Maar als je anders beweert en dat niet kan waar maken, dan val je door de mand. Er zijn dingen waar je voorzichtig mee moet zijn. Je moet je plekje winnen maar dat is wel altijd zo, net zoals ik.

V Hoe is het opwerktraject met functioneel specialisten?

A Waar het mogelijk is draaien ze helemaal mee. Heeft voordeel als je hele traject meedraait, niet alleen op grond van de opgebouwde kennis en expertise die je hebt, dan weet je hoe gaan we bepaalde dingen aanpakken en heb je het hele ontwikkeltraject meegemaakt maar ook gewoon qua teamvorming. We hebben ook teams later aangepast op grond van expertise en personaliteit. Het is lastig als je dat

niet mee krijgt, dan moet je je plekje nog bevechten. Beter is om ze helemaal te betrekken maar dat is wel lastig qua tijd. Je weet niet van te voren of het kan. Ze moeten ook de ruimte en tijd hebben. Ja wel mooi maar wel lastig. Overdracht is wel echt belangrijk dan.

V Structurele oplossing?

A Ja vaker elkaar zien is beter maar dat vergt veel tijd. Is het mogelijk om dat wel te initiëren. Ze hebben binnen netwerk al vaak sessies maar dat is al moeilijk. Interactie is belangrijk, alleen maar door elkaar te zien want via mail werkt niet alleen. Ik ben wel voorstander het uitbreiden van het reservistenbestand. Er is niet zomaar personeel voor handen, reservisten kunnen binnen gehaald worden op projectbasis. Het voordeel daarvan is hij kent de militairen organisatie en past zich makkelijk aan, en kan zeker tijdelijk een gat opvullen en daarmee borg je ook die onderlinge band. Hij loopt toch even rond en kent weer meer mensen. Kan een wat structurele karakter krijgen. Binnen de geneeskundige wereld huren we nog veel mensen in maar als je binnen een poule met reservisten heb zitten die kan het ook oppakken.

V Hebben reservisten vrijheid in hun handelen binnen hun expertise?

A Op deze positie geven we ze wel heel duidelijk richtlijnen. Maar op missie binnen het PRT, hadden we wel politieke doelstellingen en daar moest het binnen passen. Maar binnen het team hadden ze behoorlijk veel vrijheid, ondanks dat we aangaven dat dingen wel of niet konden. Autonomoos binnen de randvoorwaarden.

V Zijn er beperkingen in hun handelen en hoe gaan ze daarmee om?

A Vooraf dat is heel belangrijk. Bij sommige projecten kan je tegen heel veel dingen lopen, dat je niet alles kan realiseren. Dat kan wel voor teleurstellingen zorgen. Of ze worden op andere dingen gezet dan waarvoor ze dachten te komen. Ze konden veel initiëren en zijn er nooit voor gaan liggen. Sommige zijn meer vooruitstrevend en lopen daardoor tegen dingen aan. Belangrijkste is om verwachtingen af te stellen van te voren maar daar word al veel aan gedaan door te informeren en contact te hebben met voorganger en dus een goede overdracht. Je moet je realiseren dat je in een militaire organisatie zit die ook nog eens politiek gestuurd wordt. En zeker in een PRT die aangestuurd worden door een executive officer en director waarbij de een van buitenlandse zaken is, daar kunnen ook nog wel eens tegenstellingen in belangen zijn.

V Hoe denkt u over de tijdsperiode?

A Dat is heel kort. Bij sommige functionaliteiten kan het. Maar 2 maanden is heel erg kort, zeker als het gaat om een heel systeem opzetten waarbij veel investeringen gedaan moeten worden. Ze hebben gewoon een baan dan moet je nagaan wat haalbaar is. de mensen die op projectbasis kwamen die huur je gewoon even in. Komen daarvoor en daarna gaan ze weer weg. Dan kan het wel.

V Specifiek of algemeen advies, meegenomen in besluiten?

A Namen ze mee in besluiten. Werden ook gehoord op ons niveau. Brachten soms nog meer in dan waarvoor ze alleen kwamen en daar werd ook echt naar geluisterd. Het maakt niet of je beroeps bent of functioneel specialist. Dat is aan de staf om er goed mee om te gaan. Het ligt heel erg aan de setting en je commandant ook. Je moet altijd je plekje bevechten maar de commandant kan er voor zorgen dat iemand geaccepteerd wordt.

V Een cursus over CIMIC binnen KMA?

A Ik denk dat het een hele goede is als dat niet al gebeurd. Zou een gemiste kans zijn als dat niet gebeurd. We moeten helemaal integreren in de civiele wereld, beide kanten op. Er zijn wel verbintenissen met bedrijven ook. Maar daarboven is het ook belangrijk omdat te integreren. Het is wel al veel beter geworden maar zorgt ook voor draagvlak.

Zien binnen opleiding dat er ook andere categorieën zijn die goede input kunnen geven.

V Idee dat men wat heeft aan functioneel specialisten?

A Uit mijn referentiekader, wij zijn er heel gewend aan (de geneeskundige wereld).

V Is beroeps ervaring een voordeel?

A Het draait om de expertise. We willen iemand om de expertise.

V Is het belangrijk dat de expertise up to date blijft door middel van een civiele baan?

A Ja, want wij kunnen hun niet de expertise bieden op hun vakgebied om bij te blijven. Eens om de zoveel tijd terug keren. Ze zijn civiel werkzaam maar kunnen regelmatig terug keren bij Defensie.

V Wat kan er beter?

A Beter bekend zijn, dus eerder nadrukkelijk betrekken bij. maar dat kan niet altijd in praktijk. we moeten met Defensie al veel meer naar dit soort constructies, dus structurele contracten of integraties met civiele werknemers. Als er dan iets nodig is, dan weet je wie er is.

Interview specialisatie geschiedenis van de Islam, Beroeps (ex-reservist - Kapitein

- V Je eerste missie was in Afghanistan, wanneer was dat?
- A Dat was in 2010.
- V En hoelang ben je daar heen gegaan?
- A Drie maanden en drie weken.
- V Dus een wat langere periode, niet op projectbasis
- A Nee, ik werd gekoppeld aan het missieteam en mijn locatie was Patrol Base Atiq, in de Mirabad-vallei, ten oosten van Tarin Kowt. En dan daar mocht ik dus om de twee dagen met Afghaanse infanteristen een beetje wandelen.
- V Wat voor opleiding heb jij vooraf gedaan?
- A Ik heb geschiedenis gestudeerd en ik heb me verdiept in de geschiedenis van de Islam. Dus als je het hebt over verschillende organisaties, stromingen, radicalen, liberalen, progressief of hervormt kan ik alles over vertellen. Maar ook met een politiek sausje erover heen en vanuit maatschappelijk perspectief heb ik heel vaak lezingen gegeven, over Hezbollah, alleen al over de ISIS heb ik sinds juni 2014 heb ik waarschijnlijk 33 keer op nationaal niveau een bijdrage mogen leveren. Het kan zijn van deelname aan een vergadering, het geven van een presentatie, advies geven of een dossier kijken. Dat is mijn specialisatie.
- V Waar ben je daarna aan de slag gegaan?
- A Ik ben bij het CIMIC-bataljon aan de slag gegaan en nu zit ik bij Psychospel.
- V. Want je bent nog een op missie geweest toch?
- A In 2011 naar Bosnië. Ik ben naar Bosnië uitgezonden als liaisonofficier. Daar moesten wij dus proberen te waarnemen, observeren en rapporteren of er nog spanningen zijn, hoe kun je dat voorkomen en zijn er signalen voor die spanningen. Dus gesprekken voeren met lokale organisatie met overheid, met burgemeesters. Maar ik had mijn kennis vooral in Afghanistan mogen gebruiken. Want mijn commandant had dus heel bewust voor de Mirabad-vallei gekozen, het was een bakermat van de Taliban en tot 2009 konden alleen de Special Forces die kant op gaan en vanaf 2010 hadden voor het eerst de PRT activiteiten plaatsgevonden. Hij had heel bewust aan mij gevraagd: ik wil jou die kant op sturen. Want het is een heel extreem conservatief gebied en ik beheers de kenniskunde en de ervaringen hoe je met zulke mensen moet omgaan. The do's and don'ts, dat weet ik. Ik zelf heb ook jaren lang les gegeven in Amsterdam, op een zwarte school. Ik heb geen interculturele communicatie gestudeerd, maar als je achttien jaar lang voor de klas staat, dan heb je het gelijk onder de knie. Je maakt dan alles mee met leraren, met de buurt, noem maar op. Dus ik had wel heel veel vaardigheden en kennis sowieso, dus dat kwam heel goed uit toen ik naar Afghanistan werd uitgezonden.
- V Want hoe ging dat dan te werk, vooraf bijvoorbeeld?
- A Ik heb mezelf aangemeld. Ik wilde vrijwillig gaan. En mijn commandant was hartstikke blij. Hij zei dat ik het allereerst met m'n thuisfront moest bespreken. Na overleg met het thuisfront had ik wel de vriendelijke eis gesteld: mijn broertje gaat trouwen op 24 maart en PRT zou een week van tevoren vertrekken. Ik wilde als het mogelijk is, later vertrekken. Als het goed is gaan mijn broertje maar één keer trouwen in z'n leven. En dat wil ik niet missen. Dus hij heeft ook zich ingezet zodat ik later kon komen en dat is ook goedgekeurd. Want ik was al begonnen met het geven van briefings over Afghanistan, over de cultuur, geschiedenis.
- V Aan de militairen?

- A Aan militairen voor de voorbereiding. En ik merkte dat zelfs militairen die eerder naar Afghanistan waren vertrokken, die in het land al ervaring hadden, dat ze na de briefing naar mij toe kwamen en zeiden nou, als ik toen dat had geweten had ik het zus en zo aangepakt. En toen begon ik mij te realiseren, als ik hier nou al een bijdrage kan leveren, in Nederland, ja dan kan ik me goed voorstellen dat wanneer ik ook naar Afghanistan ga dat ik dan een betere, een grotere bijdrage kan leveren. Dit had ik toen met een majoor besproken. Hij zei van weet je wat we gaan nu gelijk naar CIMIC. Dan kunnen we het gewoon indienen. En zo is de bal dus gaan rollen.
- V Want wanneer heb je je aangemeld?
- A Eind december. Ja ik moest gelijk meedoen met de Uruzgan Integration oefening met de mariniers. In het winterseizoen, was best wel koud, -15 graden in de tent. We moesten allerlei cursussen volgen, basic CIMIC cursussen voor de culturele zaken. En zodoende hebben we het vliegtuig genomen en zijn we die kant op vertrokken. En veel schietoefeningen meegemaakt, gewoon basisvaardigheden.
- V Had je daarvoor al vaak dat je terug moest komen. Al veel trainingen gehad, of moest je echt in die drie maanden klaargestoomd worden?
- A In drie maanden werd ik klaargestoomd, maar daarvoor had ik al een aantal basic cursussen gevolgd. Maar het ging vooral om die drie maanden ja.
- V En merk je dat het dan ook echt vanuit jezelf moet komen?
- A Het moet echt van beide kanten komen. DWS biedt jou wel verschillende mogelijkheden aan. Ik had zelfs aangegeven dat ik wel extra schietoefeningen wilde doen, want ik ga naar een gebied waar ik waarschijnlijk, ik hoop van niet maar waar ik waarschijnlijk vaker m'n wapen zal gebruiken dan m'n potlood, dus ik wil best wel vaker extra oefeningen meemaken. Dat is ook gelijk geregeld vanuit het CIMIC. Dat ik vaker schietoefeningen mocht meemaken. Ik had zelfs privélessen gekregen.
- V Heb je het idee dat je hetzelfde behandeld wordt als een beroepsmilitair?
- A Ik ben iemand die altijd eerlijk blijft. Ik zit niet heel lang binnen Defensie en als je eerlijk bent dan wordt je ook wel geaccepteerd. Maar stel je hebt een reservistenopleiding achter de rug en omdat je een dokter titel hebt krijg je ook gelijk majoor er aan. En als je dan zelf gaat profileren dat je dé majoor bent. En militairen zijn ook niet dom, als ze er achter komen dan wordt je echt buitengesloten.
- V Je moet openstaan om geïntegreerd te worden en mee te doen met de rest?
- A Een simpel voorbeeld. Ik heb het embleem van het huis, dat valt onder de luchtmobiele brigade. Maar ik heb nooit een rode baret gehad. Als mensen mijn baret zien en denken dat is een kapitein. Dan zeg ik, ik ben de specialist en ik ben niet opgeleid als infanterist. En dan wordt je ook snel geaccepteerd. Dan wordt je ook gewaardeerd. Maar als ik doe net alsof ik ooit commandant ben geweest en dat ik ooit een rode baret heb gehaald, dat moet je gewoon niet doen.
- V Dus dat is wel heel belangrijk om je aan te passen?
- A Ja. En het punt is bij reservisten, ze hebben vaak de neiging om zich te bewijzen en dan komen ze met onlogische gedragspatronen. Veel schelden bijvoorbeeld of te moeilijke termen gebruiken.
- V Hoe ben je er bij gekomen dat je dit wilde doen? Eerst reservist en vervolgens beroepsmilitair.
- A Ik wilde al militair worden toen ik 6 was. Mijn opa is een Korea veteraan. Ik wilde eerst m'n opleiding afronden en rolde in het onderwijs. Na 8 jaar heb ik me aangemeld maar was te oud voor de KMA. Toen vond ik het CIMIC-bataljon. En na het eerste gesprek was ik aangenomen.
- V Je gaat mee voor je specialisme. Hoe ging dat in z'n werk op missie?

- A Extreem dynamische intensief proces. Ik heb 87 leiders kunnen identificeren in de Mirabad-vallei. Met Australische en Afghaanse militairen. Zo civiel als mogelijk maar zo militair als het moest zijn, was het motto. Belangrijkste vergadering van hele tijd in Afghanistan. Zijn de Ghilzai- en de Durrani-stammen. Twee aparte stammen die 31 jaar niet met elkaar hebben gesproken maar na 3 maanden lang praten heb ik ze kunnen overtuigen om bij elkaar te komen om te praten over vrede en veiligheid. Niet over politiek of drugs, geen posities van de taliban. Over de toekomst van je kinderen hebben. Oplossing zoeken voor de huidige situatie. Heel menselijk, heel simpel. Je moet eerlijk blijven, dat is belangrijk. Zorgen dat ze eenheid vormen tegen de vijand. Cultuur wedstrijd voor de kinderen georganiseerd. Dankzij de relatie met de stamleiders konden we belangrijke figuren vangen. Mijn inzicht in de culturen droeg bij aan het vragen van dingen waar misschien een normale militair niet bij stilstaat.
- V Hoe wordt ervaren door beroepspersoneel dat jij dat specialisme hebt?
- A Ik was als enige Nederlander mee, Afghaanse en Australische militairen. Australische militairen waren heel blij met me. Ze vertrouwden me blind, vaak accepteerden ze het en soms zeiden ze puur uit interesse waarom.
- V Hoe voelde het toen je weg ging?
- A Kreeg ik tijdens mijn verlof te horen dat ik niet meer terug hoefde. Ik kon geen afscheid nemen van de Afghaanse stamleiders, dat vond ik heel jammer. Maar met de Australische militairen heb ik nog wel contact. Van de stamleiders zoveel informatie mogen ontvangen. We zijn een eyeopener geweest voor hen, ondanks soms hun banden met de taliban. Ik ben mijn commandant heel dankbaar dat hij vertrouwen in me had
- V Gevoel dat je autonoom je gang kon gaan?
- A Ja zeker.
- V Moest je vaak verantwoording afleggen?
- A Niet bij de Australiërs, wel in kamp Holland. Niet al m'n collega's begrepen wat ik deed, bijvoorbeeld mijn cultuur shura. Dat begrepen ze niet. Die cultuur shura hield in dat Afghaanse militairen samen met de imam leiders in de jury zaten om zo een band te leggen met de bevolking. Zo moesten ze wel met elkaar praten. Dit begrepen de Afghaanse militairen in eerste instantie niet. Maar na het uitleggen zijn ze toch in de jury gegaan. Er was ook een imam die niet wilde mee doen aan de wedstrijd omdat andere imams ook mee deden. Door koran voorbeeld te geven deed die toch mee. Dit was mijn meerwaarde.
- V Wat kon er beter in de samenwerking?
- A Er was een goede ondersteuning ook door m'n commandant
- V Bij andere ging de integratie minder of beter?
- A meeste reservisten zaten op het kamp en gingen af en toe naar buiten. Terwijl ik alleen maar buiten was. Het enige waar ik mee zat is dat ze niet begrepen wat de impact was van de cultuur shura. Nadat ik weg was hebben ze heel dichtbij de control base een school neergezet. Dan zien ze dat als zielig. En de twee stammen zijn naar Kabul geweest om daar voor te stellen dat de premier moest optreden als scheidsrechter bij de problemen. Dan erkennen ze Kabul. Vaak willen militairen meteen de uitslag van iets zien en kijken ze minder naar langer termijn oplossingen. Vaak processen op langer termijn moet je meer op gaan richten.
- V Reservisten van te voren al eerder en vaker inzetten? Als voorbereiding op missie
- A Op de KMA moeten we zeker focussen op civiel-militaire operaties. Want alle operaties vooral na de val van de Sovjet Unie vinden plaats in stedelijke gebieden. Je moet van te voren weten wat alles betekend, taal, symbolen, bijzondere gedragingen.

Rekening houden met civiele omgeving. Dit moet verankerd worden in het beleid van de opleiding. Als militairen dat beseffen, dan zien ze ook meer in wat de bijdrage kan zijn van reservisten. want op dit moment als reservisten een militair pak aantrekken, worden ze vaak niet geaccepteerd. Snap ik ook wel, want beroeps collega die 10 jaar in het vak zit heeft zich suf gewerkt voor de titel kaptein en dan komt een civiel persoon binnen met een dr. titel en die krijgt meteen die titel. Dat geeft een rare smaak. Daarnaast moet we aan de reservisten vertellen dat hun specialisme ook hun valkuil is. Ze gaan vaak te diep, dan begrijpen reservisten niet wat je doet. Je moet ze helemaal meenemen in jouw specialisme. En alles rustig uitleggen en laten zien wat je allemaal doet. Je moet te volgen blijven. Zo niet, dan wordt je niet altijd begrepen.

V Kan daar in de voorbereiding meer voor gedaan worden?

A Ja zeker, maar dat is op de korte termijn. Je moet dit al verankeren in de opleiding. Bij LTC of KMA, kan allemaal. Er zijn nu al evenementen waar iedereen bijeenkomt. Maar dit moet ook vaker gebeuren op basis van persoonlijke relaties. Verankeren op de KMA. Vaste lesmodule komen.

Interview commandant CIMIC support element, Reservist – Majoor.

V Wanneer bent u naar Uruzgan geweest?

A We zijn in maart 2010 daar gekomen en dat heeft geduurd tot augustus 2010 en daarvoor zijn we in januari zijn we een goede 2 weken op operationele verkenning geweest. Locaties bezocht waar we mee te maken zouden krijgen maar ook de ambassade bezocht. Daar had je veel mee te maken maar wanneer je in Uruzgan zit, op operationele missie, dan heb je weinig tot geen gelegenheid om even naar Kabul te gaan. We zijn daarom met de operationele verkenning daar geweest om kennis te maken. We zijn met de diensthoofden daar geweest.

V In welke functie bent u naar Uruzgan geweest?

A Ik ben als commandant van het CIMIC support element gegaan. De ondersteunende dienst die operaties vanuit CIMIC coördineert en begeleidt. Aantal functioneel specialisten die daarvoor ingezet konden worden en ik kon missie teams verzoeken om naar speciale dingen te kijken. Ik was vooral gericht op het zoeken naar openingen en mogelijkheden om zoveel mogelijk draagvlak te kweken, waarvoor we daar eigenlijk waren. De commandant heeft een bepaald einddoel voor ogen en dat moeten we bereiken. Dit kan je doen door middel van militairen middelen maar daar om heen heb je veel actoren die of ongewenst slachtoffer worden of onbewust bijdragen.

V Heeft u ondersteuning geboden in het uitzoeken van de functioneel specialisten?

A In het hele opwerktraject heb ik gekeken naar welke projecten hebben we lopen en wat voor functioneel specialisten hebben we nodig, wat voor specialismen zijn er in het verleden geweest en wil ik graag weten wat ze in verleden gedaan hadden als er rapportages over gemaakt zijn maar dit is me maar heel ten delen gelukt om daar achter te komen. Als we de rapportages al hadden dan wist niemand waar en als je de persoon zelf had opgezocht dat wisten ze veelal niet of ze mochten vertellen wat ze hadden gedaan. Terwijl het fijn is om te weten of die ervaring heeft met wegen bouwen, pomp leggen of bruggen maken enzovoort. Er is een gebrek aan een geïnstitutionaliseerd geheugen. Je komt ergens met de eerste ploeg binnen, de tweede groep zou eigenlijk verder moeten gaan waar de eerste groep mee is begonnen en is gebleven en enzovoort. die samengebalde ervaring en kennis zou ergens gecentraliseerd moeten zijn opgeslagen en beschikbaar moeten zijn voor degene die daar mee door moeten gaan. Maar dit was er niet, en ieder PRT begon eigenlijk weer vanaf nul. Wij waren PRT 9 maar in feite PRT 1 negende poging.

V Was er wel een goede opvolging?

A Je kreeg een soort van HOTO (hand over take over) en PRT 8 was begonnen met het opzetten van een database, van projecten en de status van projecten. Hier hebben we veel aan gehad, hierdoor was het niet echt bij nul beginnen. Mijn opdracht was evalueren en consolideren waar mogelijk, maar zonder startpunt of idee hoe het was is dat heel lastig. Ik wist enkel hoe het eruit zag na 3,5 jaar. De evaluatie is dus gedaan voortbordurend op de database die in elkaar was gezet. Ik had gelukkig mensen die graag wilden werken dus die hebben de hele container met de database doorgewerkt. Probeer dingen bij elkaar te zoeken aan de hand van een lijst, zo kan je een dossier vormen in de database.

V De situatie is natuurlijk heel erg veranderd dus hoe ging je daar mee om?

A Als ik mensen sprak van PRT 1, die zeiden als we keken naar Tarin Kowt dan was het daar donker. Terwijl als ik nu naar buiten keek dan was daar een lichtglans. In de jaren hadden ze elektriciteit gekregen. De behuizing schoot ook steeds verder op richting ons kamp. De mensen legde zelf ook schotels en zonnepanelen.

- V Ging u vaak mee de poort uit?
- A Op vaste punten in de week waren de veiligheidsbriefings van onze inlichtingen en het overleg op de governors compound. En daar was ik bij. Ik heb afgezien om allemaal reisjes te maken want je weet nooit wanneer je terug kan. En je moet bereikbaar zijn voor alle teams door op kamp te blijven. We hadden ook shura's op kamp. Doordat ik altijd op kamp was, kon ik overal bij zijn.
- V Waren er verschillen in coördinatie tussen de teams?
- A Dehra wood zat op zichzelf en missieteam commandant waren zelf goed in staat om alles te doen. Zolang je maar goed gedocumenteerde rapporten kreeg waar ze mee bezig waren en ik op tijd de financiële verantwoording kreeg met foto's. en mijn second was vrijer in de beweging dan ik, dus hij kon wel op andere plekken kijken. Die aansturing draaide wel, zo konden ook alle teams telkens bijgepraat worden en andersom ook. Toen in mei de geldkraan dicht ging had dat gevolgen voor de missie.
- V Ging de samenwerking met functioneel specialisten anders dan met beroepspersoneel?
- A Er was voortdurend sturing nodig. Gevoel dat je er heen gaat en iets nuttigs gaat doen, je kan als specialist andere dingen wilt doen dan nodig zijn. Terwijl ze soms enkel om advies wordt gevraagd of ergens anders specialisme voor te gebruiken.
- V Wordt het optimale uit de expertise gehaald?
- A In support of the mission wel, maar breder niet. Als bijvoorbeeld een specialist een weg gaat aanleggen met lokale aannemers dan is daar ook beveiliging nodig. Hier wordt personeel voor gebruikt die misschien voor andere dingen nodig zijn. Dus je moet afwegen leuk versus nodig. Soms gevoel dat ze boven de wet stonden en probeerde het via BZ of ze probeerde bij groepen aan te sluiten om buiten de poort te gaan onder hun rang. Terwijl ze enkel die rang hadden door hun civiele expertise.
- V Hoe ging beroepspersoneel om met functioneel specialisten?
- A Als ze maar wisten wie je was. Ik heb nooit problemen gehad maar heb zelf ook beroeps ervaring. Als functioneel specialist, ongeacht wat er op je schouders is geplakt, vertel gewoon wie je bent en waarvoor je er bent. Dan zul je merken dat je aan alle kanten wordt geholpen en wordt je volledig geïntegreerd. ze weten dan, dat is geen militair maar bijvoorbeeld een veearts. Je krijgt pas problemen als je je voordoet als iemand die je niet bent, die al zoveel commando's heeft gedaan en staf posten.
- V Konden functioneel specialisten autonoom hun gang gaan?
- A Als alles duidelijk gecommuniceerd was en de situatie was er naar, ja dan was dat mogelijk. Dan kan je dingen voor uit elkaar krijgen, waar andere niet aan denken. Zolang je maar goed uitlegt waarom het nodig is. Dus maak gebruik van je expertise en doe je niet anders voor maar loop er niet mee te koop. Ze komen er toch wel achter waar je kennis van hebt en je expertise ligt. Ook al ben je vroeger beroeps geweest en reageer je daardoor goed op vragen en commando's, dan is er vervolgens genoeg gelegenheid om uit te leggen dat je vroeger beroeps bent geweest maar je bent nu mee als functioneel specialist. Je moet het rustig aanpakken, vertrouwen komt ten voeten en het gaat ten paard.
- V Hoe gaan reservisten om deze rol?
- A Sommige pakken het heel goed op en andere snappen hun rol nooit. Hier kan wel meer over nagedacht worden. Wat is in de toegevoegde waarde van een functioneel specialist? Dat zijn niet zijn militaire vaardigheden, want dat kan iedere militair. Zijn waarde voegt hij toe vanuit zijn expertise, wat hij kan inbrengen in de besluitvorming. het is heel goed om een functioneel specialist ook in te zetten op staf niveau, en niet enkel telkens mee te nemen buiten de poort maar mee te nemen in het hele IPE

(Intelligence Preparation of the Environment) proces. Laat meepraten en meedenken. Door het proces komt er een comprehensive approach waardoor een commandant inziet dat als hij op plek a iets doet iets mist hij op plek b pijn zal krijgen. Zodat je voor iedere stap die je zet je een drie-dimensioneel beeld krijgt over wat er dan gebeurt, bouw je een handelingsperspectief. Juist in dit handelingsperspectief kan je als functioneel specialist een bijdrage leveren, op welk staf niveau dan ook. Zonder dat ze een schot hoeven te lossen. Ze kunnen bijdrage door een goede assessment te maken. Des te meer dan de gewone militairen elementen in je besluitvorming mee neemt, des te betrouwbaarder je besluitvorming wordt. Want al je acties die je uit zal voeren, zal je binnen een urbane samenleving uitvoeren. Vecht niet meer tegen legers. Andere middelen moeten ook ingezet worden om commandanten bewust te maken van de omgeving, psychops en CIMIC-middelen. Key leader engagement. Hierbij kom ik terug op het geïnstitutionaliseerde database. Als iemand iets constateert, kan die dat vastleggen en blijft dat voor iedereen beschikbaar. Er is niet voor niets na Uruzgan een bataljon is opgezet, voor een manier van denken en registreren die er op gericht is om zo een geïnstitutionaliseerd geheugen op te bouwen en een hulp middel te zijn bij het opbouwen van situational awareness en understanding te krijgen. Een intelligente databank.

V Wat heb je hiervoor gedaan?

A Ik heb voor een civiele werkgever gewerkt, toen luchtmacht officier geworden, toen weer civiel gewerkt en verder gestudeerd. Toen is gevraagd of ik functioneel specialist wilde worden.

V Wordt er veel gedaan om beroeps aan te houden als reservist?

A Geen idee, bij mij was het toeval.

V Functie nu?

A Vanaf januari 2015 werk ik non-stop hier. Ben naar Uruzgan geweest en verder missies van informatie voorzien vanaf hier. Informatievoorziening werk CIMIC.

V De informatie die jullie verzamelen wordt dat met open armen aangenomen door beroepspersoneel?

A Het is heel leuk als je jouw product op tafel ziet liggen. Het wordt echt gebruikt.

V Qua samenwerking met reservisten, wat kan er nog beter?

A Beseffen dat reservisten een slechte verzamelnaam is, Natres en functioneel specialisten. Voeg je ze op een grote hoop dan klopt dit niet. Beroeps denkt bij reservisten oh dat is iemand die neemt mijn baan in. Pas als ze weten dat je functioneel specialist bent, dan is duidelijk dat je er bent om iets wat zij niet kunnen. Je voegt elkaar beide aan. Functioneel specialisten zijn supplementair.

V Hoe kan dit het beste gebeuren?

A Meer samen werken bij oefeningen. Probeer het samenwerken met andere verenigingen een rol te hebben in de oefeningen. Zorg voor interagency. In dat veld heb je CIMIC mensen nodig. Functioneel specialisten kunnen ook nuttig zijn bij incidenten op nationaal niveau in commando ploegen. Op die manier hoeft je niemand extern in te huren.

Interview IDEA en Commandant, Reservist – Majoor.

- V Wat heb je gestudeerd?
- A Hiervoor heb ik HBO bestuurskunde en bedrijfseconomie. Vervolgens WO opleiding organisatie wetenschappen en nu ben ik bezig om de master verzekeringswetenschappen af te ronden.
- V Je bent twee keer op missie geweest in Uruzgan, wanneer was dit?
- A Mijn eerste missie was in april/mei 2008 voor IDEA. Mijn tweede missie was als commandant tot 2010.
- V Hoe ging de voorbereiding?
- A Op missie geweest in april/mei 2008 voor IDEA. Voor deze missie heb ik mezelf aangemeld maar vooraf hieraan gaat een lange voorbereiding. Je gaat ongeveer 3 tot 5 maanden. De meeste functioneel specialisten gaan korter maar ik ging langer. Je kan ongeveer echt een half jaar aan voorbereiding rekenen. Allereerst was ik geselecteerd door IDEA en dan ga je nadenken: wat ga je doen? Wat is je rol daar? Je inlezen. Je compleet verdiepen in de situatie daar. Bovendien, toen ik terug kwam van missie, wist ik dat ik nog niet klaar was in Afghanistan. Ik wilde nog meer doen. Vooraf weet je niet goed waar je aan begint, wat je er van zult vinden. Dit is heel lastig om in te schatten maar het heeft mijn verwachtingen overtroffen.
- V Hoe was het contact met je collega's?
- A Toen ik daar zat had ik voldoende contact met de collega's die in Nederland waren maar dit was niet het zelfde met de mensen in het uitzendgebied. Dat was veel moeilijker.
- V Hoe ging de overname?
- A Toen ik de rol overnam van mijn voorganger waren er een aantal dagen overlap. Dit is essentieel voor een goede overname. Op die manier weet je alles over de omgeving en kan je goed voorbereid worden. Vooraf was er geen contact, dit was heel lastig om te kunnen krijgen.
- V Had je het gevoel dat je alles met je expertise kon doen?
- A Gedurende mijn eerste missie kon ik doen wat ik wilde. Ik maakte gebruik van mijn expertise om naar zaken te kijken en daar mijn visie op te geven om een bijdrage te leveren. Op het kamp zat ik met veel functioneel specialisten van infrastructuur en als ik de poort uit ging dan ging ik mee met het PRT. Vanuit mijn expertise keek ik naar wat beter kon. Zorgen dat je op een andere manier naar iets kijkt om wat toe te voegen.
- V Wat kan er beter en wat gaat er juist goed?
- A Als functioneel specialist wordt er heel veel voor je geregeld. Alles wordt uitgelegd. Dit is de positieve kant van het zijn als functioneel specialist binnen een missie. Maar de negatieve kant is dat je de eenheid vaak niet kent. Je komt een andere periode, de voorbereiding is niet zo hecht met elkaar. Dit kan beter.
- V Kan je autonoom je gang gaan als functioneel specialist?
- A Geheel autonoom handel je nooit in een grote organisatie. Er is wel een grote mate van vrijheid. Natuurlijk heb je beperkingen in wat je kan doen maar daar leer je van. Alle beperkingen ook buiten de missie die ik heb gehad, die vormen je.
- V Had je problemen bij de samenwerking?
- A Nee. Bij andere zag ik wel problemen. Vaak denken ze niet in praktische oplossingen. Ik denk meteen praktisch probleem – oplossing maar als je kijkt naar expertises zoals public affairs, die zijn veel meer filosoferend. Dan duurt het te lang. Je moet beseffen dat je maar weinig tijd daar hebt, bewust zijn van de tijd en de mogelijkheden.
- V Hoe was de voorbereiding op de tweede missie?

- A Op missie geweest waarbij ik in 2009 ben aangesteld om in 2010 als commandant mee te gaan. Bij deze missie was ik de allereerste reservist die commandant was geworden en was ik van reservist naar beroepspersoneel. Dit werd gedaan als een soort van experiment. Dit gehele traject duurde ongeveer 2 jaar. Ik was hiervoor gevraagd als commandant. De voorbereiding hiervoor was veel langer. Rond de 10 a 11 maanden. In de periode zat ik full time op de kazerne. Gedurende mijn tijd als commandant waren er 9 mensen die aan mij rapporteerde maar het gebied was veel groter dan dat. Als je een overstap maakt naar de militaire wereld dan ga je een andere wereld in. Dat ik commandant mocht zijn in Uruzgan was een geweldige eer. Ik mocht leiding geven aan een proces van ontwikkeling, dit vond ik fascinerend.
- V Zijn er gesprekken met je gevoerd om te kijken naar je verwachtingen en te kijken of die wederzijds zijn?
- A Jazeker, een aantal. Zowel bij gaan als komen.
- V Had je basisstructuren waarin je opereerde en had je de mogelijkheid om daar vanaf te wijken?
- A Beide. Ik zou haast zeggen vanzelfsprekend.
- V Had je directe communicatielijnen met het team of andere?
- A ja. beide
- V Was je bekend met andermans rollen?
- A Met een groot aantal rollen, maar niet iedereen. Het kamp had bijna 2000 functies
- V Werd jouw expertise gebruikt om besluiten te legitimeren?
- A Jazeker.

Interview strategisch adviseur, Reservist (oud-beroeps) – Kapitein.

- A Er zijn reservisten militairen taken en reservisten specifieke deskundigheid. RMT zit bij het Natres bataljon en bij de nationale operaties, en wat los en vast dingetjes. Hier zitten reservisten specifieke deskundigheid, zonder militaire kennis maar omdat je iets specifiek kan of kent. Zelf ben ik 12,5 jaar beroepsmilitair geweest bij de genie en nu al bijna 18 jaar reservist. Dit is nu mijn vierde taak/positie als reservist, waarbij ik op de huidige positie nu vier jaar zit. Daarvoor heb ik alleen maar militairen dingen gedaan, genie officier, officier in de brigade staf, of bij operaties of tijdelijke uitstap naar nationale operaties als officier veiligheidsregio. Dan zit je al meer op het raakvlak van functioneel specialisten en de laatste 4,5 jaar hier als strategisch adviseur. Want ik heb een eigen bedrijf, ik zit in de logistiek. Supply chain en inkoop en bedrijfsvoering, vanuit die hoedanigheid heb ik hier gesolliciteerd. In oktober ben ik begonnen en in half januari was ik al plaatsvervangend commandant van het bataljon. De visie was als je reservisten inzet, dan moet je ze zo breed mogelijk inzetten om ze kennis te laten maken met het bedrijf, en beter begrip krijgt over en weer, naast hun specifieke deskundigheid functie. Zet FS overal te pas en on te pas in en dat heeft geresulteerd in een geweldige groei in uitwisseling van kennis. Dat was ook Ernst zijn opdracht om het bataljon uit te bouwen en CIMIC op de kaart te zetten. Goed gelukt want we hebben het nu zo druk met alle CIMIC-activiteiten, waar mega veel reservisten worden ingezet. Nou wordt het eigenlijk te druk, je moet dat zien als: er zijn nog veel meer plaatsen die gevuld kunnen worden maar ze worden niet gevuld en lang niet zo snel genoeg. Zijn genoeg reservisten vacatures. In dat kader van 11,5 bataljons commandant geweest. Daarvoor heb ik 6,5 maand gewerkt bij het hoofdkwartier hier in Apeldoorn om de terugtrekking van het materieel uit Uruzgan voor te bereiden en daarna heb ik nog gewerkt op de staf van de landmacht, op het project reservisten. dat is later doorgezet naar project reservisten op Defensie niveau (BReS). Dus ik heb drie lange ervaringen als reservisten binnen defensie. Dat kan alleen maar omdat ik een eigen agenda heb en als het lang van te voren is, dan kan ik het redelijk plannen. Mijn militaire achtergrond maakt dat ik snel kan schakelen in de militaire organisatie en dat scheelt wel heel veel maar dat zegt niet alles.
- V Hoe komt het dat u bent gestopt met het beroeps militair zijn?
- A 1 januari 1998 ben ik ermee gestopt maar dat liep al een aantal jaren. Toen vond ik dat we als beroepspersoneel niet goed behandeld werden als we op uitzending waren en mij iets zou overkomen in combinatie met als ik zou komen ter overlijden waar zou mijn gezin het dan nog van moeten doen. Daarnaast had ik zelf te weinig invloed op mijn plaatsing en carrière. Plus ik kwam tot de conclusie dat ze selecteerde op kwantiteit en niet op kwaliteit. Alles bij elkaar zorgde ervoor dat ik in de civiele wereld ging kijken. 1,5 jaar later kreeg ik een geweldige kans maar ik vond de militaire wereld te leuk om aan de kant te zetten en ben er trots op. Dus ik ben vanaf dag 1 reservist gebleven maar ik probeer wel in balans te blijven met mijn eigen bedrijf. Ben eerst 10 jaar in dienst geweest bij allerlei bedrijven en in tussen nog twee studies gedaan. Ruim 8 jaar geleden heb ik de stap genomen. Maar ik wilde ook op uitzending en dat is de reden waarom ik ook naar deze functie heb gesolliciteerd en dat maakt mij ook veel meer geschikt voor een uitzending. Ik wil een actieve reservist zijn en dat kan hier, ben redelijk druk.
- V Bent u tijdens uw reservistentijd uitgezonden geweest?
- A Nee, heb alleen drie keer een langere tijd op een beroepsfunctie gezeten voor ondersteuning en et cetera. Dan loop je tegen allemaal zaken, hoe zitten de

arbeidsvoorwaarden, hoe gaan ze daarmee om, hoe zit de communicatie. De functioneel specialisten zijn een aparte groep onder de reservisten. wat je veelal ziet is dat de mensen of wel zelfstandig zijn of een hele losse functie hebben binnen een bedrijf die dit soort dingen kunnen doen. Want heel vele hebben een gewone baan en moeten vakantiedagen gebruiken om dingen bij defensie te doen. Als zelfstandige ben je veel beter beschikbaar. Maar als ik het ruim van te voren weet, werkt het ook veel beter. Dus de inzet van reservisten is een van de eerste dingen, is toch vaak aan een te korte reactietijd gebonden waardoor je heel veel potentieel mist. En wat je ook ziet mensen die minder succesvol zijn in hun bedrijf en/of weinig te doen hebben, veel op kort termijn beschikbaar zijn. En dan bouwen ze hun expertise op, en bij de volgende ronde weten ze die is geschikt en dan zie je veelal dat dezelfde mensen er heen gaan. Of het nou inzet in Nederland of het buitenland is. Dit verbeterd wel maar aantal jaren is hier teveel gebruik van gemaakt. Er is weer een visie over wat kunnen en willen we met reservisten en we moeten ze inzetten, zowel op militair als op specifiek deskundigheidsvlak. En er worden weer nieuwe opleidingslijnen gemaakt over welke cursussen je moet volgen, oefeningen mee doen. Hier is tijdelijk een wisseling in geweest maar dat is nu weer met poultjes aan reservisten. maar een visie is dus belangrijk en dat die als een rode draad loopt. Een van de nadelen is, nieuwe bezems vegen schoon, maar het is te makkelijk om de goede lijnen stop te zetten terwijl de visie binnen defensie als geheel een hele andere kant op gaat. Dat vind ik bijzonder. Als je reservisten wil binden en boeien, met name specifieke deskundigheid, moet je ze een langer termijn vooruitzicht geven. Zeker omdat ze niet even 8 weken hebben om alles te doen, dus het moet over meerdere jaren gespreid worden. Er zijn een hoop dingen mogelijk maar de randvoorwaarden moeten wel goed zijn. Daarnaast is de visie van Defensie we willen een flex schil, dat heeft alles te maken met bezuinigingen. Dat kan ook maar dan moet je goed bedenken waar heb ik welke flex schil voor nodig en wat kan ik daar tegenover voor zetten. FS kunnen als arbeidsvoorwaarden nog een toeslag krijgen, die afhankelijk is van het verschil in inkomen met je civiele baan. Uit eigen ervaring weet ik dat daar teveel willekeur inzet. Je moet vasthouden aan visie en arbeidsvoorwaarden goed laten staan.

Hoe wordt een werkgever gemotiveerd/gecompenseerd voor het afstaan van een werknemer? De financiële compensatie is laag dus er moet een andere motivatie bij de werkgever zitten. Dit is heel anders vergeleken met andere landen waarin dit veel groter is. Je krijgt als bedrijf er veel voor terug maar dit moet wel duidelijk zijn. Employer support is er wel, maar dit is niet genoeg zichtbaar. De tools worden te weinig ingezet (budget, visie et cetera).

Geschiktheid. 6 tal reservisten. RMT, RSD, uitzending op reservisten functie, frontfill, backfill en IIR (incidentele inzet reservisten). het is geen functie die bestaat die gevuld moet worden, maar het is een behoefte die gevuld moet worden die niks te maken heeft met jouw expertise. Je hebt ook een soort van beroepsreservist, dat zijn reservisten die meer werken dan een fulltime beroeps. Ze hebben niks anders dus die blijven solliciteren. Waar je voor moet waken is dat stel dat iemand zolang werkt en er is niks voor hem dat die een vaste baan krijgt aangeboden. Arbeidsflexibiliseringswet. Maar dit moet je voorkomen onder het mom van een flexibele schil. Er is maar een kleine poule die heel veel beschikbaar is. Je moet dit dus beter managen. Je moet zorgen dat je niet te vaak op hetzelfde ingezet kan worden, daar is nu een regel voor. Strategische stukken van bovenaf, waar je zaken inleest over welke kant je op gaat. Daar stel je dan dingen hier voor, maar daar wordt dan vervolgens weinig tot niets mee gedaan. Kan je daar niet reservisten voor inzetten om dat beter op te pakken maar je

moet wel de middelen voor hebben. Dus hoe ga je om met die flex schil. Dit valt dan onder IIR. je kan de reservist al vele meer meenemen in de organisatie maar ze moeten wel de kennis en kunde hebben die daarvoor nodig is. Er moet ene leerlijn zijn. Als je ingezet wordt in een militaire organisatie moet je wel kunnen praten in dat jargon, dat bouw je langzaam op door overal mee te laten lopen. Je moet dus de jonge reservist de kans geven.

V Genoeg begeleiding daarin?

A Maar daar is nog niet genoeg begeleiding in, wordt wel weer opgepakt bij de lijnen maar het initiatief blijft bij de reservist. Het opzetten en het communiceren over de mogelijkheden is slecht. Er zijn teveel nieuwsbronnen die overlappen en langs elkaar heen lopen. Waar moet je nou wat vinden? Zorg voor een kanaal.

V Waar ligt die taak?

A Maak er een defensieding van. Defensiefaciliteit waar iedereen op moet kunnen inloggen.

Geen ervaring met uitzenden maar wel 3 parttime banen. Ik heb geen evaluaties gehad van mijn evalueren. Ik denk dat je bij IIR front overal moet vragen, wat vond je goed gaan. We leren er nu dus niets van. Wat doen we met alle kennis en ervaring? Ook geen goede database met wie er beschikbaar is en wie wat kan. Dat soort simpele dingen maakt alles veel aangenamer.

V Opvolging?

A Maand overgedragen aan de nieuwe beroeps collega. Ook oud-reservist die beroeps was geworden. Maar die vond dat die database niet hoefde, dus wordt het niet gebruikt. Hele rapportages opgezet voor structuren maar die worden niet gebruikt, daardoor maak je het continu op. In control zijn van je ontwikkeling. Geef eenheden goede tools om te analyseren en te institutionaliseren.

V Een reservist zonder baan, onderhoud die z'n expertise?

A drie jaar niet aan de bak, is die nog wel specialist? Misschien wel, misschien niet. ICT waarschijnlijk niet, maar zoals coaching wel. Afhankelijk van hoe of wat. Een reservist die niet veel te doen heeft, maar hier veel aan de bak zit. Polariseert de beroepsreservist. Teveel fulltime hier werken, te weinig civiel werk. Je hebt dan ook een risico in je civiele omgeving. Financieel.

V Als beroeps samenwerking met reservisten ?

A Ik kom uit de koude oorlog tijdperk. Had je nog dienstplicht, herhalingsoefeningen. Die samenwerking was fantastisch. Als dienstplichtige werd je reservist. Nu is defensie wel veel professioneler op vakgebied. Hele andere samenstelling, eerst was het veel gemêleerder en gemengd. Je krijgt nu steeds meer de reservist die daarvoor geen militairen ervaring heeft. Klein percentage die wel veel militaire ervaring heeft. Het percentage wat weinig beschikbaar is en niet veel komt, daar moet je afscheid van nemen. Niet voldoet aan kwaliteit, dossier opbouwen, niet goed? Afscheid nemen. Nul uren contractant.

V Militaire basis training voldoende?

A de spijkerbroek reservist, dat is heel summier. Maar daar moeten ze het wel mee doen. Als je ingezet wordt voor je reservist ding moet dat het kunnen dekken maar je moet het wel elk jaar halen. Als je iets voor langer termijn zou doen, dan moet je wat meer opwerken voor een uitzending.

V Worden ze genoeg ondersteunt om voor te bereiden voor een uitzending?

A Moet veel uit hun zelf komen. Als ze niet kunnen bij een training, moeten ze het zelf uitzoeken. Er is geen meet mechanisme die controleert of ze voldoen. Je moet kijken naar het bedrijfsbelang. De cultuur binnen defensie moet aangepast worden.

- V Rol voor commandant hierin?
- A Ik heb geen missie ervaring maar wat ik hier zie is dat ze toch veel zelf moeten regelen. De flex schil inpassen in de missie, dat kan nog geoptimaliseerd worden.
- V Materieel Uruzgan, wanneer? En met beroeps samen ?
- A 2009/2010. Fulltime ingezet op m'n expertise. Ik was de enige reservist maar was in de begin periode dat er steeds meer reservisten werden ingezet. Reservisten kunnen ook meer ingezet worden op het inzetten van reservisten. Alleen dit loopt beter maar de randvoorwaarden lopen er achter aan. Je hebt altijd mensen die tussen schip en wal vallen maar probeer dat te vermijden
- V kan je als reservist autonoom te gang gaan?
- A Nee. Defensie moet wel aan de knoppen blijven draaien. Ik moet niet als reservist aan de knoppen draaien, dan ben je niet meer in control. Maar aan de andere kant moet je wel vrijheid hebben binnen je functie, want daar wordt je voor aangenomen.
- V positie gelijkwaardig aan beroeps?
- A mijn kennis en ervaring kan ik zelf aankaarten en luisteren ze naar me. Ik ben over qualified. Zo kan ik advies geven. De gemiddelde reservist heeft niet de achtergrond om vanuit die expertise te spreken, door het gebrek aan al die ervaring ook militair. Beroeps ervaring is een voordeel maar het is geen voorwaarde om goed te kunnen samenwerken. Het hangt van je eigen karakter en inspeelvermogen af. Geef het wel aan als het ook niet goed gaat en zorg dat er iemand is die het controleert, institutionaliseer het. Kwaliteit boven kwantiteit. Voldoet iemand niet, dan moet die niet doorgaan. Dit moet door de hele organisatie worden doorgevoerd. Kwaliteit is je sleutel tot succes, als je daar invloed op kan uitoefenen moet je dat doen. Er moeten dus referenties zijn, maar ook van de functies die in Nederland worden uitgevoerd. Daar worden na afloop geen evaluaties over geschreven, dat moet wel. Wordt complex als het groot wordt maar hoe ga je dat institutionaliseren.

Interview Rule of Law adviser, Reservist – Majoor.

- V Wanneer ben je naar Uruzgan op uitzending geweest?
- A Door het ontstaan en activiteiten van de CIMIC gedachten, had ik de mogelijkheid om als academisch gevormde en ervaren iets te doen voor de krijgsmacht en dat vond ik heel leuk. In eerste instantie had ik al heel lang getwijfeld om beroeps te worden maar toch de keuze gemaakt om advocaat te worden, dan was dit een leuke mogelijkheid om me in te zetten. Ik heb natuurlijk mijn dienstplicht paraat destijds verricht, dus ik heb al wat ervaring. Dat heeft uiteindelijk geleid in 2010 tot mijn eerste uitzending, tot dus ver mijn enige missie. Ik zou wel nog een keer willen maar het neemt veel tijd in beslag. Dus misschien komende jaren.
- V Hoe lang bent u op uitzending geweest?
- A Ik ben iets eerder begonnen dan PRT 9, dus zat nog een aantal weken met PRT 8. Ik heb er 3 maanden gezeten, na 2 weken arriveerde de eerste posten van PRT 9. Was geweldig, want ik kende nog iedereen.
- V Voor wat voor expertise ben je mee gegaan?
- A Mijn functie was Rule of Law adviser, ik ben advocaat. Assisteren van lokale autoriteiten bij het opstarten van een rechtstaat. Dat lukte goed, goede missie gedraaid. Prachtig wat we daar neerzetten, brengt rust en stabiliteit maar je moet het wel lang volhouden. Heel lang doen, procedured long effort. Anders vergaat het weer, dat zie je nu ook gebeuren. Heeft te maken met het politieke besluitvormingsproces. Tijdens de uitzending ben ik een aantal keer naar Kabul geweest. Heb een Rule of Law conference bijgewoond, dan is het wel makkelijk om meteen de ambassade te bezoeken om contacten te onderhouden met de Nederlanders en de Amerikanen.
- V Hoe lang van te voren wist u dat u naar Uruzgan ging?
- A Ik ben deel van het kennis platform Rule of Law, netwerk politics. Op enig moment is de behoeftestelling gedaan om een Rule of Law adviser permanent aanwezig te hebben in het gebied. Dan stel je rotatie schema's op. Maand of 2 of 3 van te voren wist ik wanneer ik zou gaan.
- V Goed contact gehad met je voorganger?
- A Was wel de bedoeling maar in mijn geval liep dat lastig, want mijn voorganger kwam eerder terug. Dag of twee voordat ik vertrok. Dus heb hem in Nederland nog wel een avond gesproken, maar van een echte HOTO is geen sprake. Ik kende hem wel al goed, dus hij heeft me wel uitstekend kunnen inlichten over het plaatje wat hij achter liet. Maar een HOTO ter plaatse is er niet geweest. Dat is wel de bedoeling maar niet altijd in de hand met vluchten die wel of niet gaan. Zijn rapportages en eindrapportages waren wel beschikbaar en dat gesprek wat ik bij hem thuis heb gehad was wel comprehensive. Je werkt wel in je eigen vakgebied, de eerste van ons die is gegaan heeft er heel wat van gemaakt. Die heeft de functie op de kaart gezet, Rule of Law denken binnen Defensie op de kaart gezet. Je kunt heel veel maken van dit soort functies, überhaupt, als functioneel specialist als je het maar wilt. Door gesprekken met al je voorgangers weet je wel wat je te wachten staat, wat er van je verwacht wordt en wat je moet doen. Dan nog ter plaatse blijft het sterk je eigen invulling, hoe initiatiefrijk ben je zelf. Zelf heb ik veel energie, dus dat ging wel. Mooie tijd gehad maar ook bijzondere ervaringen gehad. Kinetische ervaringen.
- V hoe was de voorbereiding?
- A In deze uitzending was dat niet het geval. PRT treedt samen op. Als functioneel specialist zit je in een individueel traject. Soms train je dan wel mee, maar dat moet goed uitkomen. Dat is heel goed als dat lukt maar het nadeel is dat je er wel veel tijd

- aan kwijt bent. Ik heb mijn eigen kantoor maar kan niet onbegrensd weg zijn. Maar als je nog een maand opwerktraject hebt, wordt het fors. Ik heb zelf niet heel veel aan opwerking gekregen, maar dat was ook niet nodig. Ik was lucky, want kende de termen en zat er met mijn eigen cimis-eenheid. En als advocaat is geen dag hetzelfde, dus kan makkelijk inspelen op nieuwe, onbekende situaties. Zo heb ik het ook benaderd in Uruzgan, flexibel zijn, niet vast zitten in patronen en geen belachelijke verwachtingen hebben. Dat is een heel belangrijk aspect van dit soort uitzendingen. Als je er naar toe gaat, van ik ben majoor x en ik ga even dit en dat doen, en dit project afronden en als ik weg ga is alles geregeld. Dat gaat niet gebeuren. Je zit in Afghanistan, je zit met een lokale cultuur en omstandigheden. Daarbij zit je met een militaire structuur, die beperkte bewegingsvrijheid kent. Je hebt te maken met allerlei internationale organisaties om je heen en alles duurt lang en gaat langzaam. Als je dat eenmaal weet en op voorbereid bent. Heb vooral geduld.
- V Is die voorbereiding daarop belangrijk?
- A Ik wist dat wel. Door mijn ervaringen. Als je meer in dat soort landen gezeten hebt dan weet je dat. Dingen werken op een ander tempo dan hier. Maar er zijn collega reservisten en beroeps, die zijn daar op vastgelopen. Je kan niet met een Nederlandse mentaliteit daar aan de slag, dat kan je vergeten. In een opwerktraject van een eenheid wordt daar door de commandant aandacht aan besteed. Maar bij een individuele uitzending, als functioneel specialist, dan hangt het af van hoe je zelf in elkaar steekt. Niet iedereen kan dit, het werk is niet voor iedereen weg gelegd. Het is een bepaald soort type, toch lopen er mensen rond die er niet voor geschikt zijn. Je moet het zelf doen daar, van a tot z. Als je gaat zitten wachten tot het tot je komt, dan gebeurt er helemaal niets. Je moet zelf zien wat er aan te pakken is in je eigen vakgebied en daarmee aan de slag gaan binnen je team. Werken buiten de gebaande paden.
- V Hoe was de samenwerking met beroepspersoneel?
- A bij PRT 8, dat was een team uit met name technische mensen. Die kende de term reservist enkel uit de dienstplicht tijd. Sommige van die heren hadden zoiets van, reservisten... die moesten er aan wennen dat er mensen rondlopen die dingen doen die zij niet kunnen. Maar daarbij hangt het ook af van hoe zij in elkaar. Je moet jezelf aanpassen aan de ethiek en de omgangsvormen binnen de militaire wereld. Dan helpt het wel als je in dienst hebt gezeten. Veel reservisten hebben in dienst gezeten. Je hebt de term spijkerbroeker, maar je leert het snel genoeg. Ook de spijkerbroeker die zich meldt bij CMI, die doet dat met een bepaalde motivatie. Die blijkt tot snel aanpassen binnen het militaire circuit. Bovendien is het leger niet meer hetzelfde als 20 jaar geleden. Dus de kameraadschap en de omgangsvormen zijn veel losser nu. Maar als je de poort uit gaat, dan is het een heel ander verhaal. Dan zit je in een hele strakke discipline. Als je daar niet goed mee omgaat, dan is het snel over. Er zijn figuren die zijn onverbeterlijk maar dat wordt steeds minder door de selectie bij de werving.
- V Kon je zelfstandig initiatief nemen?
- A Je legt verantwoording af, continu. Maar je kan dit ook in continu overleg doen. Ik heb geluk gehad met de mensen met wie ik moest samenwerken. De primaire leidinggevende was de PolAd. Alles kon, als je met een goed verhaal kwam.
- V Waren er beperkingen in je vrijheid tot initiatief?
- A Jawel. Soms wordt iets afgekeurd. Je moet je beperkingen kennen. Je weet wat je wilt maar als het niet lukt, zorg dan voor een goede HOTO voor je opvolger. Die 3 maanden zijn veel te kort maar langer is voor reservisten voor hun civiele werkgever veel te lang.

- V Is het nodig om de organisatie helemaal te kennen door middel van verschillende werkzaamheden?
- A Er zijn reservisten die allerlei cursussen en trainingen doen of een hogere defensievorming opleiding doen. Ik heb die ambitie niet. Ik wil me nuttig maken voor de krijgsmacht en de eenheid maar zie geen militaire carrière voor me. Ik doe wat ik leuk vind en wat past binnen m'n civiele omgeving.
- V Idee over reservistenbestand uitbreiden?
- A Waarom ben ik reservist? Waarom ben ik aangenomen bij CMI? Vanwege civiele specialiteit. Dus die moet je hebben om iets te kunnen. Heel veel reservisten aantrekken, prima maar die moeten wel iets hebben gedaan wat een toegevoegde waarde heeft voor Defensie. Hoe kom je aan al die academici? Ik snap het wel. Als je de krijgsmacht opbouwt uit oproepkrachten het is goedkoop en flexibel. Maar hoe je dat gaat organiseren. Het idee is goed.
- V Heb je het gevoel dat je kon mee beslissen in besluiten?
- A Volledig geïntegreerd, maar het hangt wel af van jezelf. Kan je meedraaien in het militaire systeem. Het opleidingstraject is bovendien nu veel intensiever en die geven een aantal zaken mee. En aan het einde of je geaccepteerd wordt hangt af van jou, of je past bij de groep.
- V Heeft u bij terugkomst nog contact gehad met de mensen in Uruzgan?
- A Wel met mijn opvolger. Ik zat met PRT 9, dus dat is een vrij makkelijke situatie dat je met mensen zat met wie je al vaak contact hebt.
- V Adviseerde je mensen uit je eigen netwerk om er heen te gaan?
- A Op enig moment is er een behoeftestelling gedaan bij ons, dan is een groep geformeerd en een rotatieschema. Op basis van beschikbaarheid is dat schema gevuld. Ik ben er heen gegaan omdat het mijn ding is, mijn expertise.
- V Wat kan er nog beter voor u in de samenwerking?
- A Zo een missie als Uruzgan, die zal niet heel snel herhaald worden. Die missie is heel grootschalig geweest. Binnen missies zijn nog wel problemen. Over de day-to-day samenwerking binnen CMI, gaat dat prima. Daar zijn al heel veel verbeterlagen in gemaakt. alles kan nog wel gestroomlijnder en effectiever. Ik heb mazzel gehad met mijn PolAd op missie. Maar dat is wel anders geweest bij andere, ken andere verhalen. Bureaucratie en ambtenarij.
- V Is de selectie op een bepaalde karakteristiek nodig?
- A Dat kan je niet altijd matchen. Er zijn verschillende rotatie schema's, hangt er net vanaf hoe dat bij elkaar komt. Aan ons om daar zo flexibel mogelijk mee om te gaan. Bij ons was de rotatie 3 maanden. Het geen nogmaals te kort is.
- V Hoe denkt u over 5 weken?
- A Is te kort. Het hangt er vanaf wat je gaat doen wat er mogelijk is. Vertrouwensbanden op bouwen met actoren, dat gaat dan niet. Heb je meer tijd voor nodig. De HOTO is dus heel belangrijk. Ik heb het dus gemist maar als je voorganger je kan introduceren dat zou heel goed werken. Dat is de ideale situatie.
- V Belangrijk is, kijk bij de aanname al wat voor persoon het is, stem de inzet van de reservisten af op wie je voor je hebt en is diegene in staat om taak x te vervullen.
- A Enkel specifiek advies gegeven of ook algemeen advies?
- V Ik ben ook betrokken bij andere dingen. Soms zaken waar je veel mee moest samenwerken. Bijvoorbeeld de bouw van een school. Met de bouw heb ik niks te maken maar wel met het juridische aspect. Zo lopen expertises door elkaar. En ook nationaliteiten, internationale samenwerking. Ook betrokken geweest bij radio Uruzgan om thematieken onder de luisteraars te brengen. Dit was niet mijn expertise

maar je kan hierdoor bijvoorbeeld laten weten dat er meer is dan je stamhoofd onder de bevolking. Via die programma's dat onder de aandacht brengen. Multidisciplinair. Aanbeveling is, op uitzending als je succesvol wilt zijn dan moet je multidisciplinair denken. Kijk niet teveel naar je eigen vakgebied, wees flexibel zowel naar je militaire omgeving en je taakstellingen. Als een goede functioneel specialist ben je een spin in het web. Je verzorgt dat je met je omgeving continu in contact bent, je netwerk hebt, contacten onderhouden, communiceren. Als iedereen in z'n eigen web z'n spin is, dan kan je heel effectief communiceren en samenwerken. Dat CMI-commando is daarom een heel goed systeem. Zodat je weet wie wie is en wat iemand kan en je kent elkaar dan.