



Kampweg 5
Postbus 23
3769 ZG Soesterberg

www.tno.nl

T 0346 356 211
F 0346 353 977
Info-DenV@tno.nl

TNO-rapport

TNO-DV 2007 A141

**Beslisbevoegdheden en verantwoordelijkheden
van de uitgestegen soldaat
Deel A: verplaatsen van beslisbevoegdheden**

Datum	april 2007
Auteur(s)	R. de Bruin I.E. van Bommel A.J. van Vliet
Rubricering rapport	Ongerubriceerd
Vastgesteld door	J.J. Admiraal
Vastgesteld d.d.	11-12-2006
Titel	Ongerubriceerd
Managementuittreksel	Ongerubriceerd
Samenvatting	Ongerubriceerd
Rapporttekst	Ongerubriceerd
Bijlagen	Ongerubriceerd
Exemplaarnummer	8
Oplage	17
Aantal pagina's	33 (incl. bijlage, excl. RDP & distributielijst)
Aantal bijlagen	1

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht van het ministerie van Defensie werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van de opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de 'Modelvoorwaarden voor Onderzoeks- en Ontwikkelingsopdrachten' (MVDT 1997) tussen de minister van Defensie en TNO indien deze op de opdracht van toepassing zijn verklaard dan wel de betreffende ter zake tussen partijen gesloten overeenkomst.

© 2007 TNO

20071029057

AQ F08-01-00340

Beslisbevoegdheden en verantwoordelijkheden van de uitgestegen soldaat – deel A verplaatsen van beslisbevoegdheden

De rapportage van dit project bestaat uit twee delen. In deel A is de aanname onderzocht dat kleine uitgestegen eenheden effectiever kunnen optreden wanneer groepscommandanten meer beslisbevoegdheden krijgen.



informatie hebben om zijn beslissingen op te kunnen baseren. Binnen dit project is onderzocht welke beslissingen worden genomen door een compagnies- of pelotonscommandant, die ook door een groepscommandant genomen zouden kunnen worden. Dit binnen de voorwaarden die worden gesteld aan het persoonlijk functioneren van de commandant, de mogelijkheden in de organisatie en de informatievoorziening.

Probleemstelling

Met het veranderen van het strijdtoneel, de wijze waarop geopereerd wordt en de middelen die daarbij beschikbaar zijn, ontstaat ook de noodzaak om de wijze van aansturing van operaties te herzien. Binnen het programma Soldaat Effectiviteit wordt in het bijzonder aandacht besteed aan de (uitgestegen) groep. In dit rapport zijn de C2 (Command & Control) processen en de beslisbevoegdheden van de uitgestegen groep nader onderzocht.

Diverse ontwikkelingen binnen de krijgsmacht zijn relevant met betrekking tot beslisbevoegdheid. Door opdrachtgerichte commandovoering, toename in vredesmissies en optreden in verstedelijk gebied is de taakstelling van militaire

eenheden bijzonder gewijzigd. Soldaten moeten sneller kunnen omschakelen van geweldsniveau om geweldbeheersend op te kunnen treden. Nieuwe technologische ontwikkelingen ondersteunen militaire eenheden op het gebied van informatievoorziening, -verwerking en -distributie, wat ondersteunend kan zijn voor hun besluitvormingsprocessen.

Het uitgangspunt van het huidige project is onze verwachting dat kleine uitgestegen eenheden effectiever zullen optreden wanneer de groepscommandant meer beslisbevoegdheden heeft. Daarbij moet deze commandant over de juiste competenties, autoriteit en verantwoordelijkheid beschikken en moet hij kwantitatief en kwalitatief voldoende

Beschrijving van de werkzaamheden

Om aan te sluiten bij de praktijk van operationele eenheden is ervoor gekozen om de benodigde informatie in te winnen middels interviews met dit type eenheden. In de interviewsessies zijn verschillende taken van uitgestegen eenheden aan de deelnemers voorgelegd, waarbij gevraagd is naar typische gebeurtenissen bij de taak, welke beslissingen daarbij genomen moeten worden, door wie deze genomen moeten worden en waarom.

Resultaten en conclusies

De geïnterviewden gaven aan dat groepscommandanten alle beslissingen zelf mogen en moeten maken zodra zij 'buiten de poort' zijn, zolang het optreden op

groepsniveau betreft. Groepsoverstijgende beslissingen, zoals de inzet van bijzondere middelen of beslissingen die meerdere eenheden aangaan, worden echter wel door een hoger echelon genomen, doorgaans de compagniesstaf. Voor het nemen van sociaal-emotionele beslissingen betreffende de lokale bevolking blijken niet alle commandanten over de juiste attitudes en vaardigheden te beschikken.

Toepasbaarheid

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de uitwisseling van informatie met hogere echelons verder ondersteund moet worden ten behoeve van het besluitvormingsproces van commandanten te velde. Diverse technologische oplossingen hiervoor zijn voor handen of in ontwikkeling.

PROGRAMMA	PROJECT
Programmabegeleider Lkol H.J. Wendrich, Bureau SMP	Projectbegeleider Majmarns J.J. Admiraal, Bureau SMP
Programmaleider dr. W.A. Lotens, TNO Defensie en Veiligheid	Projectleider A.J. van Vliet, TNO Defensie en Veiligheid
Programmatitel Soldaat Effectiviteit	Projecttitel Beslisbevoegdheden en verantwoordelijkheden van de uitgestegen soldaat
Programmanummer V205	Projectnummer 013.15328
Programmaplanning Start 1-4-2003 Gereed 31-12-2006	Projectplanning Start 1-1-2006 Gereed 31-12-2006
Frequentie van overleg Met de programma/projectbegeleider werd 8 maal gesproken over de invulling en de voortgang van het onderzoek.	Projectteam A.J. van Vliet R. de Bruin I.E. van Bommel

Contact en rapportinformatie

Kampweg 5
Postbus 23
3769 ZG Soesterberg

T 0346 356 211
F 0346 353 977

Info-DenV@tno.nl

TNO-rapportnummer
TNO-DV 2007 A141

Opdrachtnummer

-

Datum
april 2007

Auteur(s)
R. de Bruin
I.E. van Bommel
A.J. van Vliet

Rubricering rapport
Ongerubriceerd

Samenvatting

Inleiding

Met het veranderen van het strijdtoneel, de wijze waarop geopereerd wordt en de middelen die daarbij beschikbaar zijn, ontstaat ook de noodzaak om de wijze van aansturing van operaties te herzien. Binnen het programma Soldaat Effectiviteit wordt in het bijzonder aandacht besteed aan de (uitgestegen) groep. In dit rapport zijn de C2 (Command & Control) processen en de beslisbevoegdheden van de uitgestegen groep nader onderzocht.

Diverse ontwikkelingen binnen de krijgsmacht zijn relevant met betrekking tot beslisbevoegdheid. Opdrachtgerichte commandovoering geeft commandanten een zo groot mogelijke vrijheid van handelen met behoud van eenheid van inspanning. Hogere commandanten stellen vast wat zij willen bereiken, maar laten de wijze waarop dit gebeurt over aan hun ondercommandanten. Door de toename in vredesmissies en optreden in verstedelijk gebied is de taakstelling van militaire eenheden bijzonder gewijzigd. Soldaten moeten sneller kunnen omschakelen van geweldsniveau om geweldbeheersend op te kunnen treden. Nieuwe technologische ontwikkelingen ondersteunen militaire eenheden op het gebied van informatievoorziening, verwerking en distributie, wat ondersteunend kan zijn voor hun besluitvormingsprocessen.

Het uitgangspunt van het huidige project is onze verwachting dat kleine uitgestegen eenheden effectiever zullen optreden wanneer de groepscommandant meer beslisbevoegdheden heeft. Daarbij moet deze commandant over de juiste competenties, autoriteit en verantwoordelijk beschikken en moet hij kwantitatief en kwalitatief voldoende informatie hebben om zijn beslissingen op te kunnen baseren. Binnen dit project is onderzocht welke beslissingen worden genomen door een compagnies- of pelotonscommandant, die ook door een groepscommandant genomen zouden kunnen worden. Dit binnen de voorwaarden die worden gesteld aan het persoonlijk functioneren van de commandant, de mogelijkheden in de organisatie en de informatievoorziening.

Methoden

Om aan te sluiten bij de praktijk van operationele eenheden is ervoor gekozen om de benodigde informatie in te winnen middels interviews met dit type eenheden. Twaalf commandanten (groeps-, pelotons- en compagniecommandanten) van het Charlie-compagnie van 17PAINF hebben hieraan deelgenomen. Als basis voor de interviews zijn de taken uit het rapport 'Tactisch optreden van kleine eenheden in vredesoperaties' (Smeenk, 2004) gebruikt. In de interviewsessies zijn de taken aan de deelnemers voorgelegd, waarbij gevraagd is naar typische gebeurtenissen bij de taak, welke beslissingen daarbij genomen moeten worden, door wie deze genomen moeten worden en waarom.

Resultaten

De interviews hebben informatie opgeleverd over besluitvorming in het algemeen en rondom de voorgelegde taken. De niet-taakspecifieke bevindingen beschrijven de beslisbevoegdheden van compagnies-, pelotons- en groepscommandanten zowel in kazernesituaties als tijdens uitzendingen. De rol van de Operations room tijdens uitzendingen wordt beschreven en wanneer observaties vooraf, tijdens of na een incident gemeld worden. De geïnterviewden gaven aan dat groepscommandanten alle beslissingen zelf mogen en moeten maken zodra zij 'buiten de poort' zijn, zolang het

optreden op groepsniveau betreft. Groepsoverstijgende beslissingen, zoals de inzet van bijzondere middelen of beslissingen die meerdere eenheden aangaan, worden echter wel door een hoger echelon genomen, doorgaans de compagniesstaf. Voor het nemen van sociaal-emotionele beslissingen betreffende de lokale bevolking blijken niet alle commandanten over de juiste attitudes en vaardigheden te beschikken.

Conclusie

Eenheden op groeps- of pelotonsniveau moeten en mogen alle relevante beslissingen maken zodra zij tijdens uitzendingen 'buiten de poort' gaan. Zij hebben immers de *ears & eyes* in het veld en hun Situational Awareness is superieur ten opzichte van commandanten en staven op afstand. Bij deze beslisbevoegdheid gelden echter wel de randvoorwaarden van de intentie van de hogere commandant, de Rules of Engagement en de daarvan afgeleide geweldsinstructie. Met de complexer wordende situaties is er echter behoefte aan meer actuele en rijke informatie om de beslissingen op te baseren.

Aanbevelingen

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de uitwisseling van informatie met hogere echelons verder ondersteund moet worden ten behoeve van het besluitvormingsproces van commandanten te velde. Diverse technologische oplossingen hiervoor zijn voor handen of in ontwikkeling.

De geïnterviewden benoemden echter enkele nadelen. Tijdens gevaarlijke situaties zal de prioriteit van het gebruik van de informatie- en communicatiesystemen laag zijn, de eigen veiligheid moet altijd eerst gegarandeerd worden. Commandanten en staven op afstand kunnen daardoor echter slechts beperkt ondersteunen.

Informatie en beslisondersteunende systemen moeten daarom eenvoudig en zoveel mogelijk automatisch zijn. Tevens kunnen eenheden 'opgeofferd' worden, maar wanneer een groepscommandant alle informatie hierover heeft, zal deze mogelijk minder gemotiveerd de groep aansturen of zelfs afwijken van zijn taak.

Een opvallende uitkomst is tevens dat veel groepscommandanten niet of beperkt ondersteund worden in het maken van sociaal-emotionele beslissingen ten aanzien van lokale bevolking, hoewel dit contact steeds meer toeneemt bij Nederlandse uitzendingen. De kwaliteit van dit contact wordt voornamelijk bepaald door de competenties die commandanten zelf meebrengen. Gegeven de soms grote (politieke) gevolgen van dergelijk contact is een uitgebreid opleidings- en trainingsbeleid gewenst.

Inhoudsopgave

Managementuittreksel.....2

Samenvatting.....4

Afkortingen7

1 Inleiding.....8

1.1 Achtergrond en aanleidingen8

1.2 Doelstelling van het project9

1.3 Relevantie voor Defensie en verbanden met andere TNO projecten.....9

1.4 Verband met overige TNO projecten10

2 Voorwaarden aan het verplaatsen van de beslisbevoegdheden.....12

2.1 Voorwaarden aan het persoonlijk functioneren (van de toekomstige beslisser)12

2.2 Ondersteuning door de organisatie.....13

2.3 Voorwaarden aan de informatievoorziening.....13

2.4 Integratie van de aanleidingen, voorwaarden en doelstellingen van het project.....14

3 Methoden.....15

3.1 Werkwijze15

3.2 Deelnemers15

3.3 Interviews15

4 Samenvatting van de interviews.....17

4.1 Inleiding17

4.2 Taakafhankelijke uitkomsten17

4.3 Taakafhankelijke uitkomsten21

5 Resultaten.....23

5.1 Opdrachtgerichte commandovoering23

5.2 Persoonlijk functioneren23

5.3 Informatievoorziening / situational awareness (SA).....23

5.4 Vergroten van beslisbevoegdheden.....24

6 Conclusie, discussie en aanbevelingen25

6.1 Discussie.....25

6.2 Aanbevelingen26

7 Referenties.....28

8 Ondertekening30

Bijlage(n)

A Taken van de uitgestegen eenheid

Afkortingen

CC	Compagniescommandant
Cie	Compagnie
GPC	Groepscommandant
Kmar	Koninklijke Marechaussee
OCC	Opvolgend compagniecommandant
OPC	Opvolgend pelotonscommandant
PC	Pelotonscommandant
PLVGPC	Plaatsvervangend groepscommandant
ROE	Rules of Engagement
UXO	Unexploded Ordanances
YPR	Nederlands Pantser Rups voertuig

1 Inleiding

Het project Beslisbevoegdheden en verantwoordelijkheden van de uitgestegen soldaat bestaat uit twee delen. In dit eerste deel is een inventarisatie gemaakt van de huidige beslisbevoegdheden en mogelijkheden om deze binnen de organisatie te verplaatsen ten einde uitgestegen eenheden effectiever op te kunnen laten treden. In het tweede deel (deel B, Verwijs, De Bruin en Van Vliet, in druk) is een simulatieomgeving ontworpen en getoetst om één van de aanbevelingen van het huidige onderzoek te toetsen, te weten dat uitgestegen eenheden effectiever kunnen optreden wanneer zij, met technologische middelen, de beschikking over actuele en rijke informatie krijgen.

1.1 Achtergrond en aanleidingen

Met het veranderen van het strijdtoneel, de wijze waarop geopereerd wordt en de middelen die daarbij beschikbaar zijn, ontstaat ook de noodzaak om de wijze van aansturing van operaties te bekijken. Binnen het programma Soldaat Effectiviteit wordt in het bijzonder aandacht besteed aan de (uitgestegen) groep. Ook op dit niveau is er sprake van C2 (Command & Control) processen en in dit rapport is de beslisbevoegdheid van de uitgestegen groep nader onderzocht.

Binnen en buiten de krijgsmacht vinden op dit moment een aantal grote veranderingen plaats die bijzonder relevant zijn voor besluitvormingsprocessen op de 'lagere' niveaus van de groep en het peloton. Deze onderwerpen worden kort hieronder behandeld.

1.1.1 *Opdrachtgerichte commandovoering (OGC)*

Kenmerkend voor opdrachtgerichte commandovoering is het denken in doelstellingen, waarbij het sturen op het gewenste resultaat centraal staat. Daarbij wordt een werkwijze nagestreefd die met behoud van eenheid van inspanning, toch een zo groot mogelijke vrijheid van handelen geeft (Koninklijke Landmacht, 2002).

Eenheden krijgen een grotere zelfstandigheid en vrijheid in de planning en de uitvoer van opdrachten, waarbij de inmenging en sturing van hogere echelons zoveel mogelijk achterwege blijft, zolang de intentie van de hogere commandant wordt gevolgd. Lagere echelons hebben met andere woorden meer beslisbevoegdheid, welke voorheen bij hogere echelons lagen. In de leidraad Commandovoering (Koninklijke Landmacht, 2000) wordt de noodzaak hiertoe beschreven: *'alleen wanneer lagere commandanten de nodige vrijheid van handelen krijgen binnen de doelstelling van de hogere commandant, zal de KL in staat zijn om de kansen te benutten die zich kunnen voordoen, zowel in de vredesbedrijfsvoering, als tijdens de uitvoering van operatie'*.

Als gevolg van opdrachtgerichte commandovoering kunnen beslissingen beter afgestemd worden op de situatie zoals die zich aan ondercommandanten voordoet, is er meer betrokkenheid bij de uitvoering van genomen beslissingen, wordt er meer recht gedaan aan de capaciteiten van de ondercommandanten en raken de communicatiekanalen niet verstopt (Olsthoorn & Vogelaar, 2002).

Door te werken vanuit het principe van opdrachtgerichte commandovoering sluit het huidige project aan bij een steeds groter wordend besef in zowel de krijgsmacht als het bedrijfsleven, dat men door middel van 'empowerment' (medewerkers voorzien van meer informatie en invloed en het wegnemen van eventuele beperkingen) een organisatie

beter kan laten inspelen op haar steeds turbulenter wordende omgeving. Onderzoekers Alberts en Hayes van het Amerikaanse Command & Control Research Program noemen dit 'power to the edge' en de resulterende organisatie een 'edge-organization', waarin medewerkers (lees: militairen) die aan de rand van de organisatie staan (daar waar de organisatie in interactie is met haar) in staat worden gesteld om actief op de uitdagingen van de omgeving in te spelen (2003).

1.1.2 *Optreden in Verstedelijk Gebied (OVG), het asymmetrische gevecht en vredesmissies*
De gevechtssoldaat krijgt steeds vaker te maken met conflicten in verstedelijk gebied en met tegenstanders die gebruik maken van onconventionele middelen, waartegen hij op gepaste wijze moet optreden. Zijn optreden moet hierbij geweldbeheersend zijn (Van Vliet, et al., 2005). Daarnaast wordt als een van de belangrijkste en meest ingrijpende veranderingen van het afgelopen decennium de gewijzigde taakstelling genoemd, waardoor uitzendingen in het kader van vredesmissies tot de kerntaken van de krijgsmacht zijn gaan behoren (Defensienota, 2000, in: Olsthoorn & Vogelaar, 2002). Dit vraagt van soldaten dat zij snel moeten kunnen omschakelen van geweldsniveau, zonder te veel risico te lopen.

1.1.3 *Nieuwe operationele informatievoorzieningen*
Door technologische ontwikkelingen en verkennend en toegepast onderzoek door TNO naar de inzetbaarheid van deze ontwikkelingen voor Defensie, ontstaan nieuwe mogelijkheden om de werkzaamheden van militaire eenheden te ondersteunen. De doctrinaire visie van Network Enabled Capabilities (NEC) is sterk gebaseerd op de inzet van technologie die de krijgsmacht in staat zou moeten stellen veel van de bestaande beperkingen op het gebied van informatievoorziening, -verwerking en -distributie op te heffen. Andere ontwikkelingen op het gebied van technologie en informatievoorziening zijn de Commandopost van de Toekomst, het Battlefield Management System (BMS) de Commander Digital Assistant (CDA) en de Soldier Digital Assistant (SDA).

1.2 Doelstelling van het project

Het doel van dit project is de mogelijkheden onderzoeken om beslisbevoegdheden te verleggen naar de lagere operationele niveaus (soldaat-, groeps- en pelotonsniveau).

Meer specifiek wordt binnen dit project onderzocht welke beslissingen worden genomen door een compagnies- of pelotonscommandant, die ook door een groepscommandant genomen zouden kunnen worden. Deze beslissingen kunnen ondergebracht worden in een beslistaxonomie, waarbij bepaalde typen beslissingen in aanmerking komen voor verplaatsing. In het volgende hoofdstuk wordt deze doelstelling verder verfijnd aan de hand van relevante literatuur.

1.3 Relevantie voor Defensie en verbanden met andere TNO projecten

De bovengenoemde ontwikkelingen zijn relevant voor besluitvormingsprocessen op alle niveaus binnen Defensie. De ontwikkelingen verbinden het huidige project ook aan Defensiedoelstellingen, het programma Soldaat Effectiviteit en de andere Defensie projecten die door TNO zijn uitgevoerd:

Defensiedoelstellingen

- De gevechtssoldaat moet met gepast geweld kunnen optreden tegen gevarieerde tegenstanders.
- De gevechtssoldaat moet snel kunnen omschakelen van geweldsniveau, zonder te veel risico te lopen.
- Het vermogen om als groep een groter gebied te controleren moet toenemen.

Soldaateffectiviteit programmadoelstellingen

- Het toesnijden van het soldaatsysteem op flexibel en geweldsbeheersend optreden en prepareren van de soldaat op asymmetrisch gevecht en OVG.
- Het verschaffen van *situation awareness* aan de soldaat door integratie van alle informatie over zijn *area of interest* en de reductie van onzekerheden.
- Het kwantificeren van de benodigde fysieke en mentale inzetbaarheid en het geven van methoden om dat te bereiken.

1.4 Verband met overige TNO projecten

1.4.1 *Informatiekoppeling en SA: Verkenning Situation Awareness (Rypkema, e.a., 2005a)*

Situational Awareness binnen de KL wordt als volgt gedefinieerd:

- 1 de perceptie van de elementen in de omgeving in een bepaalde plaats op een bepaalde tijd;
- 2 begrip van de betekenis van deze elementen;
- 3 de projectie van hun status in de nabije toekomst' (Endsley, 1999, in: Rypkema, 2005a).

Voor commandanten in een militaire context houdt dit in dat zij een relevant beeld van het gevechtsveld hebben, gebaseerd op precieze en (near) real-time informatie over het terrein en de locatie van eigen troepen, vijand en overige partijen. SA geeft het begrip van de toestand aan van het gedeelte van het gevechtsveld dat van invloed is op het eigen optreden. Een uitbreiding op SA is 'shared SA', waarbij meerdere personen in een organisatie hetzelfde beeld van de situatie hebben.

De informatie die nodig is voor het opbouwen van SA varieert naar omstandigheden. Factoren die hierin een belangrijke rol spelen zijn het domein, de missie, het niveau, de omgeving, de situatie, het tijdstip en de werkzaamheden. De studie toont een model, waarmee de cognitieve belasting van de soldaat in kaart kan worden gebracht. Bij een te hoge mentale belasting kunnen mensen strategieën toepassen, die leiden tot sub-optimaal functioneren.

Binnen het huidige project wordt het hebben van voldoende SA bij groeps- en pelotonscommandanten gezien als een van de voorwaarden voor effectieve besluitvorming en dus het succesvol verplaatsen van beslisbevoegdheden.

1.4.2 *Tactisch Optreden van kleine eenheden in vredesoperaties (Smeenk, e.a., 2004)*

Nadat Defensie heeft aangegeven dat de TNO onderzoeksprogramma's Optreden Kleine Eenheden en SoldaatEffectiviteit zich meer op vredesoperaties dienden te richten, heeft TNO binnen de studie 'Tactisch Optreden van kleine eenheden in vredesoperaties' een inventarisatie gemaakt van de taken van kleine eenheden. Per taak is aangegeven op welke wijze deze uitgevoerd worden en welke factoren van invloed zijn op de uitvoering van de taak. Veel van het vervolgonderzoek maakt van deze studie gebruik

als naslagwerk, waarbij vooral het overzicht van taken een belangrijke bron van informatie is. Om de rode draad binnen de diverse projecten te behouden wordt ook bij het huidige project gewerkt met deze taken.

- 1.4.3 *Flexibel en geweldbeheersend optreden: configuraties (Van Vliet, e.a., 2005)*
In dit project is onderzocht met welke taken een uitgestegen kleine eenheid geconfronteerd wordt en welke middelen de eenheid tot zijn beschikking heeft. Daarnaast is gekeken over welke competenties de eenheid zou moeten beschikken om deze taken af te ronden. Dit heeft geleidt tot de formulering van optimale configuraties van het soldaatsysteem. Dit onderzoek levert expliciet input voor het huidige project; de juiste afstemming van competenties op de taken die een eenheid moet uitvoeren wordt als een voorwaarde gezien voor het succesvol verplaatsen van beslisbevoegdheden.

2 Voorwaarden aan het verplaatsen van de beslisbevoegdheden

Wat volgt is een verkenning van relevante literatuur op het gebied van besluitvorming binnen de krijgsmacht. Deze verkenning heeft richting gegeven aan het vervolgonderzoek.

2.1 Voorwaarden aan het persoonlijk functioneren (van de toekomstige beslisser)

De consequenties die het naar beneden verplaatsen van beslisbevoegdheden met zich meebrengt verdienen grote aandacht. De voornaamste consequenties hebben betrekking op de nieuwe dragers van de beslisbevoegdheden: de groepscommandanten en hun plaatsvervangers. Hun opleiding en ervaring hebben hen gereed gemaakt voor de set taken die bij hun rang/functies hoort en de organisatie is gericht om hen te ondersteunen in deze 'traditionele' taken. Deze commandanten zijn dus formeel gezien (nog) niet geschikt om met andere, vaak zwaarder wegende, beslissingen om te kunnen gaan.

2.1.1 *Command ability*

Pigeau & McCann (2002) hebben 'command ability', de mate waarin iemand in een bepaalde functie in staat is om effectieve beslissingen te nemen, beschreven aan de hand van drie dimensies. Deze indeling geeft binnen dit project handvatten om de implicaties van het verleggen van beslisbevoegdheden te onderzoeken.

Competenties: hieronder worden de aangeleerde kennis, vaardigheden en attitudes verstaan (hoewel onderzoekers het niet eens zijn over de exacte definitie, zie Van Vliet, 2005). Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen *fysieke competenties* (onder andere kracht, motoriek en gezondheid), *intellectuele competenties* (onder andere planmatigheid, redeneren, creativiteit en flexibiliteit) en *emotionele competenties* (onder andere hardheid, omgaan met stress en gevoel voor humor). Zie voor een verdere verfijning het TNO competentie-raamwerk van Van Bommel e.a. 2004; (zie ook Van Vliet, e.a., 2005).

Autoriteit: dit is de mate waarin een commandant vrij is om te handelen, en daarmee de reikwijdte van zijn macht en de bronnen die hij beschikbaar heeft, voor het handelen naar zijn wens. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen *formele autoriteit* (de macht om te handelen is toegewezen; ofwel door een hogere commandant, dan wel door een orgaan buiten de krijgsmacht, meestal de overheid) en *persoonlijke autoriteit* (de mate waarin gelijken en ondergeschikten informeel autoriteit aan een individu geven, vaak op basis van reputatie, ervaring en persoonlijkheid). Wanneer een herschikking van beslisbevoegdheden plaatsvindt, dan is er sprake van een verandering in de formele autoriteit. Daarbij moet ook aandacht worden besteed aan de hogere commandant(en), die een deel van de beslisbevoegdheid af moeten staan en hun ondercommandanten op een andere manier moeten ondersteunen.

Verantwoordelijkheid: de mate waarin iemand (bereid is) de formele en morele verantwoordelijkheid draagt (te dragen) die hoort bij de rol van commandant. Daarbij wordt onderscheid gemaakt naar *extrinsieke verantwoordelijkheid* (de mate waarin iemand openlijk verantwoordelijkheid draagt voor zijn beslissingen, vooral naar zijn superieuren toe) en *persoonlijke verantwoordelijkheid* (de mate waarin iemand verantwoordelijkheid neemt voor de verwachtingen die samenhangen met de persoonlijke autoriteit die hem gegeven wordt, vaak door gelijken of ondergeschikten).

2.1.2 *Bereidheid om extra beslisbevoegdheid te ontvangen*

Een laatste voorwaarde die aan het persoonlijk functioneren van toekomstige beslissers wordt gesteld is de bereidheid/acceptatie van de groepscommandant om de extra beslisbevoegdheid te ontvangen. Deze bereidheid is op te splitsen naar *vertrouwen* (in het eigen kunnen), *commitment* en *motivatie* om de taak succesvol te voltooien. Dit is afgeleid van het construct 'willingness' dat Hersey en Blanchard (1993) in hun Situational Leadership Theory en wordt relevant geacht voor de ontvangers van aanvullende beslisbevoegdheden.

2.1.3 *Het oogmerk van de hogere commandant*

Een ander aandachtspunt betreft het '*handelen naar het oogmerk van de commandant*', waarbij doorgaans wordt aangenomen dat een commandant zich in gedachten twee niveaus naar boven en één niveau naar beneden moet kunnen verplaatsen (Koninklijke Landmacht, 2000). Zo kan hij enigszins voorspellen wat er van hem wordt verwacht (vooral van boven) en wat de consequenties van zijn eigen beslissingen zullen zijn (vooral naar onder). Door het verplaatsen van een deel van de beslissingen van een compagnies- of pelotonscommandant naar een groepscommandant worden meerdere niveaus van commandanten beïnvloed; zij moeten allen leren om in deze nieuwe besluitvormingsstructuur te werken.

2.2 **Ondersteuning door de organisatie**

2.2.1 *Opdrachtgerichte commandovoering*

De eerder genoemde doctrinaire visie van opdrachtgerichte commandovoering is een vereiste voor het succesvol verplaatsen van beslisbevoegdheden. Het impliceert dat hogere commandanten hun ondercommandanten vrij laten in de wijze van handelen en het maken van beslissingen om tot de gestelde doelen te komen.

2.3 **Voorwaarden aan de informatievoorziening**

Om nieuwe beslisbevoegdheid effectief in te kunnen zetten, moeten de commandanten beschikken over de juiste middelen en informatie. Een deel van die informatie is nodig om een goed omgevingsbeeld te kunnen opbouwen, ofwel Situational Awareness (SA). Preciezer gezegd is SA:

- 1 de perceptie van de elementen in de omgeving in een bepaalde plaats op een bepaalde tijd;
- 2 begrip van de betekenis van deze elementen;
- 3 de projectie van hun status in de nabije toekomst' (Endsley, 1999, in: Rypkema, 2005a).

Binnen de KL omvat SA niet alleen een Common Operational Picture, maar ook zaken als kennis van eigen en vijandelijke doctrine, stafinformatie en inzicht in huidige en toekomstige operaties (Velzeboer en De Veer, 2002, in: Rypkema, 2005a).

Een ander deel van de informatie betreft informatie rondom het doel van de operatie, de beschikbare middelen en de randvoorwaarden (mandaat en Rules of Engagement) voor het militaire optreden.

Voor het kunnen nemen van de verplaatste beslissingen is meer informatie nodig dan de commandanten op dit moment tot hun beschikking hebben. De voortschrijdende technologie maakt dit mogelijk (onder andere de CDA en SDA, gekoppeld aan het

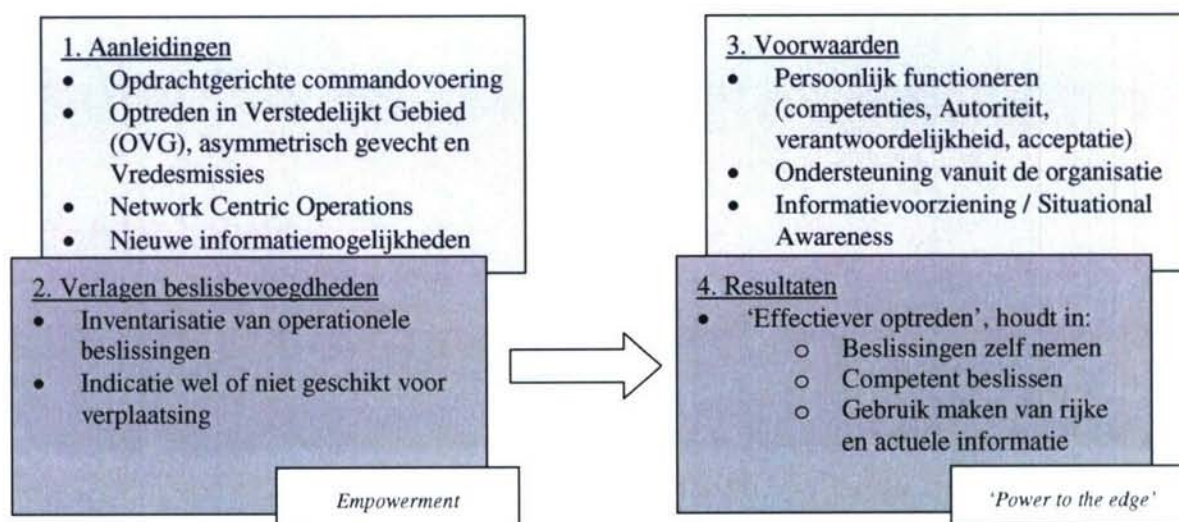
BMS), hoewel het risico bestaat dat de hoeveelheid informatie te groot wordt en het de verwerkingscapaciteit van individuen of eenheden zal overschrijden. (Rypkema, 2005a). Het beschikbaar stellen van meer/complexere informatie zal dus gepaard moeten gaan met training en opleiding (zie de voorwaarden aan persoonlijk functioneren aan het begin van deze paragraaf).

2.4 Integratie van de aanleidingen, voorwaarden en doelstellingen van het project

Het uitgangspunt van het huidige project is dat wordt verwacht dat kleine uitgestegen eenheden effectiever zullen optreden wanneer de groepscommandant meer beslisbevoegdheden heeft. Daarbij moet deze commandant over de juiste competenties, autoriteit en verantwoordelijk beschikken en moet hij kwantitatief en kwalitatief voldoende informatie hebben om zijn beslissingen op te kunnen baseren. Onder 'effectiever' optreden wordt verstaan, dat het concrete handelen van de uitgestegen eenheid wordt gestuurd door een goede overweging van de actuele informatie zoals die zich in de omgeving aandoet. Het maken van deze overweging gebeurt in de nieuwe situatie door de groepscommandant, zodat hij niet afhankelijk is van een hogere commandant die zich veelal op afstand bevindt en niet over dezelfde actuele informatie beschikt. Daardoor kunnen beslissingen ook sneller genomen worden.

Binnen dit project wordt onderzocht welke beslissingen worden genomen door een compagnies- of pelotonscommandant, die ook door een groepscommandant genomen zouden kunnen worden, gegeven de voorwaarden die worden gesteld aan het persoonlijk functioneren van de commandant (zijn competenties), de mogelijkheden in de organisatie en de informatievoorziening. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de huidige situatie, maar ook naar mogelijke ontwikkelingen van deze aspecten in de toekomst.

De onderstaande figuur geeft een overzicht van de genoemde facetten en begrippen binnen het huidige project.



Figuur 1 Overzicht van begrippen van het project Beslisbevoegdheden en verantwoordelijkheden van de uitgestegen soldaat – Deel A.

3 Methoden

3.1 Werkwijze

Om aan te sluiten bij de praktijk van operationele eenheden is ervoor gekozen om de benodigde informatie zoveel mogelijk door middel van interviews met uitgestegen eenheden te verzamelen.

3.2 Deelnemers

Charlie-compagnie (Ccie) van het 17^e pantserinfanteriebataljon (17 PAINF) heeft zich beschikbaar gesteld voor het afnemen van de interviews. In mei 2006 hebben gestructureerde interviews met twaalf commandanten plaatsgevonden. De deelnemers varieerden in functie van plaatsvervangend groepscommandant tot en met compagnie-commandant. Ccie heeft voor de onderzoeksmedewerkers een interviewruimte ingericht en overnachtingfaciliteiten verzorgd.

3.3 Interviews

Als basis voor de interviews zijn de taken uit het rapport 'Tactisch optreden van kleine eenheden in vredesoperaties' (Smeenk, 2004) gebruikt. De originele lijst van 34 taken is terugbracht naar 27 taken. Daarbij zijn taken verwijderd die niet door uitgestegen gevechtssoldaten worden uitgevoerd (zoals taken die door ondersteunende eenheden worden uitgevoerd, maar bijvoorbeeld door genie- of logistieke eenheden). Deze lijst is aan de compagniecommandant voorgelegd. De meeste taken waren goed herkenbaar, hoewel de ervaring van de ondercommandanten wisselden per taak. Sommige taken vielen in de praktijk vaak samen. Bij de gevechtsacties werd verondersteld dat dezelfde type beslissingen genomen worden. De uiteindelijke lijst is in de onderstaande tabel weergegeven. De lijst met volledige beschrijvingen is in bijlage A terug te vinden.

Tabel 1 Overzicht van taken van uitgestegen eenheden (gereduceerd voor dit onderzoek).

Niet-gevechtstaken
1 Verkenningspatrouille
2 Gevechtspatrouille
3 Beveiligingspatrouille
4 Sociale en Contactpatrouille
5 Mijn- en explosief-opsporingspatrouille
6 Inspecteren van voertuigen en mensen (checkpoints)
7 Inspecteren van gebieden en gebouwen (site inspection)
8 Afsluiten en doorzoeken van gebieden en gebouwen (cordon and search)
9 Beschermen en beveiligen van objecten, gebieden en personen
10 Escorteren/konvooibeveiliging of –bewaking
11 Quick Reaction Force
12 Wapeninzamelacties
13 Liaison uitbrengen (bemiddelen)
14 Showing the force/flag (v.b. schietoefeningen)
15 Verspreiden van INFO-OPS producten (posters, folders, etc.)
16 Ondersteuning leveren bij het herstellen van de lokale infrastructuur
17 Ondersteuning leveren voor Crowd and Riot Control (CRC)-operatie
18 Ondersteuning leveren bij arrestatie (bewaking en bescherming)
Gevechtsacties
19 Innemen van een opstelling
20 Uitvoeren van een vuuroverval
21 Uitvoeren van een (uitgestegen) aanval
22 Uitvoeren van een tegenaanval
23 Uitvoeren van een tegenstoot
24 Uitvoeren van een vuurbasis
25 Innemen van een teamverzamelgebied
26 Uitvoeren van een tactische verplaatsing
27 Uitvoeren van een infiltratie of ex-filtratie

Vervolgens zijn de taken gerangschikt naar hun positie in het geweldspectrum en willekeurig verdeeld over drie sets. De sets bevatte zo ieder negen taken die het gehele geweldspectrum besloegen. De reden voor deze wijze van verdeling (tegenover een verdeling naar bijvoorbeeld taaktypen per set) is dat de aangeboden set interessant bleef voor de interviewgroepen.

In de interviewsessies zijn de taken aan de deelnemers voorgelegd, waarbij gevraagd is naar typische gebeurtenissen bij de taak, welke beslissingen daarbij genomen moeten worden, door wie deze genomen moeten worden en waarom.

4 Samenvatting van de interviews

4.1 Inleiding

De interviews hebben een rijke informatie opgeleverd. Ondanks de structuur van de interviews is ook veel relevante informatie gegeven los van de voorgelegde taken. Getracht is hier een gestructureerde samenvatting van te geven ter onderbouwing van de conclusies van dit rapport.

4.2 Taakonafhankelijke uitkomsten

4.2.1 *Optreden op groeps- en pelotonniveau*

In de meeste recente uitzendingen werd vooral opgetreden in groepsverband. De pelotonscommandant (PC) gaat zelden mee. Als hij meegaat dan is het om zichzelf 'tussen de mannen' te begeven of als hij zelf een contactopdracht heeft, bijvoorbeeld met een burgemeester, sjeik of stamhoofd. Op die momenten blijft de groepscommandant (GPC) de *commander-on-scene* en is dus de functioneel meerdere. De GPC kent immers zijn mannen, de bewapening, de uitrusting en dergelijke. Konvooibegeleiding vormt een uitzondering en wordt altijd in pelotonsverband uitgevoerd.

Bij optreden op pelotonsniveau is de PC verantwoordelijk en krijgt de GPC het rustig. De PC verzorgt de coördinatie, planning, werkafspraken en rolverdelingen. De PC blijft echter vaak wel op afstand en volstaat met korte bevelen. Intra-groepsbeslissingen worden door de GPC gemaakt. De PC beslist dus vooral over de groepsoverstijgende onderwerpen. Bij twijfel handelt altijd de PC. Indien een GPC een beslissing maakt of gaat maken die buiten de opdracht valt of als de opdracht niet meer uitgevoerd kan worden, koppelt hij dit altijd terug naar de PC.

Uiteraard is het niveau van optreden missieafhankelijk. In de missie in Afghanistan is de *smallest unit of action (SUA)* het peloton. Dit geldt voor alle taken, dus ook voor sociale- en contactpatrouilles. Tijdens uitzendingen is dit gedefinieerd in dress-states die op borden bij de uitgang van de compound staan opgelijnd. Daarin staat wat de minimale eenheidsgrootte moet zijn, welke bezetting van de voertuigen vereist is en dergelijke.

4.2.2 *Opdrachtgerichte commandovoering*

De geïnterviewden benadrukken dat alles wat de GPC en zijn groep doet moet passen in de hoofdtak van de uitzending. Het geeft veel vrijheid aan de GPC, maar resulteert tegelijk ook in onzekerheid: hij moet zelf invulling geven aan de wijze waarop hij zijn taak gaat uitvoeren. De GPC moet daarbij extra anticiperen op situaties en zelf besluiten om eventuele versterking aan te vragen. De GPC deelt vervolgens zijn intentie met zijn soldaten, zodat zij ook vanuit hetzelfde oogmerk kunnen optreden.

Er wordt opgemerkt dat de kennis en vaardigheden om om te gaan met deze vrijheid niet altijd aanwezig zijn bij de GPCn. Als belangrijkste factor bij opdrachtgerichte commandovoering wordt *vertrouwen* genoemd, zowel het vertrouwen die de PC aan zijn GPC geeft als het omgaan met dat vertrouwen.

Tijdens uitzendingen hebben commandanten soms een 'zes-uurtje'. Daarbij proberen de GPCn, de PCn en CCn (compagniescommandanten) de *mission intent* met elkaar duidelijk te krijgen door een case uit te spelen (wargaming) en af te stemmen hoe men moet reageren op bepaalde situaties gezien de mission intent. Iedere commandant moet zich bekend maken met de *commanders intent*: het oogmerk van de commandanten van de twee naast hogere niveaus (Koninklijke Landmacht, 2002).

De geïnterviewden gaven een interessant verschil aan met het optreden van de Amerikanen in Irak: daar was het de eerste luitenant (OCC) die alles bepaalde voor de pelotons en groepen: er wordt niet gedelegeerd.

4.2.3 *De relatie tussen de compagnies-, pelotons- en groepscommandanten*

In de kazernesituatie

De PC fungeert vooral als personeelsmanager en als coördinator/organisator. Hij regelt vakanties, verzuimregistratie en persoonlijke aangelegenheden. Zijn opvolger, de OPC is verantwoordelijk voor de logistiek, materiaal en de coördinatie van de opleiding van de onderliggende eenheden. De PC en de OPC zijn samen 'het management team'. De OPC is daarbij in staat om de functie van de PC over te nemen wanneer dit noodzakelijk zou zijn. Op het niveau van de compagnie hanteren de CC en zijn Second (de OCC) dezelfde werkverdeling.

In operationele situaties

Hierbij is de PC minder aanwezig in het geval van groepsoptreden. Hij blijft zijn personeelsfunctie vervullen, maar organiseert geen lopende operaties. Deze lopende operaties worden aangestuurd via de 'Ops' (Operations) room, welke zich op compagniesniveau bevindt. Verder verzorgt de PC de algemene planning van de groepen in het peloton, planning van eventuele opleiding en training in het uitzendgebied, personeelszorg en gewonden afvoer/aanvoer. De PC kan soms ook dienst hebben in de Ops. De PC kan verder het contact 'op niveau' onderhouden met leiders van de lokale bevolking, zoals met burgemeesters en sjeiks.

De GPC oefent zelf direct leiding uit op zijn groep en voert samen met zijn groep de taken uit. Verder verzorgt hij de training en toepassing van de drills.

In missies in Afghanistan wordt opgetreden als peloton. De PC heeft daarbij een intensieve taak. Hij stuurt de groepen, genisten, vuursteun en waarnemers aan. De PC voert de coördinatie uit en 'schuift' met eenheden. Afhankelijk van de mogelijke effecten op andere eenheden neemt de GPC daarbij minder beslissingen zelf en doet hij meer in afstemming.

Een veel gebruikte communicatieconfiguratie is dat de PC contact onderhoudt met de CC, terwijl de OPC contact houdt met de groepen. De PC en de OPC houden contact met elkaar, zodat de lijn van communicatie intact is. Op kritieke momenten kan de OPC de communicatie met het Cie-net overnemen, zodat de PC vrij is voor de aansturing van de ondercommandanten.

De Ops-room

De Operations room (kortweg Ops) wordt doorgaans bezet door de compagniestaf, maar vanwege de noodzaak voor een 24-uurs bezetting kan de duty-manager ook een PC, OPC of soms een GPC zijn. De Ops heeft de beschikking over informatie uit ISIS

(brigadeniveau) en BMS (bataljon en lager). De Ops is het aanspreekpunt voor de eenheden die 'buiten de poort' een opdracht uitvoeren.

De meeste opdrachten worden binnen één dag uitgevoerd. De PC geeft namens Ops de avond van te voren het bevel aan de groep. Voor het verlaten van de basis loopt de GPC langs bij Ops voor de laatste Intel (informatie over het gebied, vijanden en andere ontwikkelingen).

4.2.4 *Terugkoppeling naar Ops*

Een GC zal nooit informatie terugkoppelen naar de Ops *tijdens* kritieke situaties. De factor tijd is daarbij de bepalende factor. Buiten deze situaties zijn er een aantal onderwerpen die altijd worden gemeld: arrestaties (de Kmar moet dan ingeschakeld worden), schietincidenten, gewonden, UXO's, grote calamiteiten en zaken die niet voor een groep zijn te behappen.

Meldingen kunnen onderscheiden worden naar het moment waarop de melding omtrent een situatie wordt gedaan: vooraf, tijdens en na een waarneming/incident:

- Vooraf, bijvoorbeeld: wanneer een grote, onverwachte menigte wordt waargenomen in een stad tijdens een sociale patrouille, dan kan de GPC halt houden, de waarneming doorgeven en om advies vragen aan Ops.
- Tijdens, bijvoorbeeld bij een checkpoint wordt een object gevonden in een auto, waarvan de eigenaar claimt de correcte papieren te hebben. Deze papieren zijn niet altijd bekend en de GPC kan de juistheid van de claim verifiëren bij Ops.
- Achteraf, bijvoorbeeld bij een schietincident. Eerst moet altijd de eigen veiligheid zeker gesteld worden. Pas wanneer de GPC inschat dat de situatie veilig is, zal het incident gemeld worden. Soms is dat pas na terugkeer op de compound.

De Ops-room heeft doorgaans een adviserende functie. Omdat de GPC *ears & eyes* in het veld hebben, zal hij vooral de definitieve beslissing nemen. Alleen als het meldingen vooraf betreffen gebeurt het af en toe dat Ops opdracht geeft om niet te handelen.

Voor de inzet van middelen van andere eenheden moet de GPC wel contact opnemen met het hogere niveau. Voor het aanvragen van vuursteun, helikopters (CCA: Close Combat Attack), maar ook het gebruik van het 25mm boordkanon van de YPR moet toestemming gegeven worden door de CC. Dit is vaak ook vastgelegd in de ROE. Er zijn hier een aantal redenen voor. Allereerst wordt zo voorkomen dat GPCn te snel naar deze extreme middelen grijpen. Het gebruikte geweld moet immers proportioneel zijn, de kosten van het gebruik zijn hoog en de beschikbaarheid is vaak beperkt. Ervaring speelt ook een rol: minder ervaren GPCn roepen eerder steun in dan ervaren GPCn. Een andere reden is dat de *span of control* mogelijk te groot wordt.

4.2.5 *Werken met informatie- en communicatietechnologie*

De meeste geïnterviewden zagen elektronische communicatiemiddelen in eerste instantie vooral als een belemmering. In ieder geval zal men altijd eerst de eigen veiligheid zeker stellen met behulp van de drills en daarna pas de technologieën en de daaruit vloeiende informatie, zoals bij de CIM, gebruiken.

Één van de geïnterviewden merkte op dat hij als GPC niet altijd alle informatie rondom een opdracht zou willen hebben. Hij gaf als voorbeeld dat groepen soms 'opgeofferd' worden, wat in het totale tactische plaatje een goede beslissing kan zijn. Hij zou zijn

groep echter niet gemotiveerd kunnen leiden als hij dat zou weten: 'in sommige gevallen is het beter om gewoon de taak uit te voeren die wordt opgedragen'.

4.2.6 *Skills en drills*

De uitgestegen militairen leren in hun opleiding en training praktische skills en drills aan. Drills zijn acties die uitgevoerd worden zonder toepassing van een voorbereid besluitvormingsproces, zoals automatisch handelen (van wapens) of optreden als de eenheid onder direct of indirect vuur (Koninklijke Landmacht, 2003). Drills maken voor eenheden mogelijk om onder tijdsdruk toch te handelen. De GPC hoeft immers alleen te bepalen wat er moet gebeuren, niet hoe.

De veiligheid van de groep is altijd de hoogste prioriteit. Wanneer een incident zich voordoet, voorzien de drills erin dat de groep zich rondom kan beveiligen. Hiermee creëert de GPC de ruimte voor zichzelf om de volgende stap te bepalen. De ROE voorzien daarbij erin dat een militair zich altijd mag verdedigen bij vijandelijk vuur. Volgens de geïnterviewden 'werken de drills altijd'. Welke drills ingezet worden is afhankelijk van de OTVOEM assessment (Opdracht, Terrein&weer, Vijand&partijen, Overige aspecten (tijd en ruimte), Eigen middelen, Mogelijke wijzen van optreden vaststellen en de beste kiezen).

Uit de interviews bleek dat de GPCn meer beslissingen nemen dan zij zelf benoemen. Er bleek een tweedeling te zijn in de gemaakte beslissingen. De eerste groep betreft *militaire beslissingen* die te maken hebben met veiligheid, mensen en omgevingen die veelal terug te brengen zijn naar Standard Operating Procedures (SOP's) en drills. Een OTVOEM analyse kan gebruikt worden bij de ondersteuning van militaire beslissingen.

De andere groep betreft *sociaal-culturele en emotionele beslissingen*. Daarmee bepaald de GPC wat hij wel en niet tegen de lokale bevolking zegt en hoe dat gezegd wordt. Situaties moeten ingeschat worden en de groep moet indien nodig de-escalerend optreden. Vaak is er in dergelijke situaties sprake van een psychologische dreiging.

Mede door de toename van het aantal vredesmissies en het optreden in verstedelijk gebied is er steeds meer directe aandacht van politiek en media. De sociale interactie tussen de GPC en zijn groep en de lokale bevolking kunnen daardoor verstrekkende gevolgen hebben. Hoewel er steeds meer richtlijnen zijn voor sociale interactie, is de opleiding en training hierin beperkt. Skills en drills zijn er ook niet of nauwelijks. Er zijn mede daarom veel individuele verschillen tussen GPCn en dit kan onder andere invloed hebben op het winnen van de hearts & minds bij de lokale bevolking.

4.2.7 *Beslisbevoegdheid van de groepscommandant*

De geïnterviewden noemden een aantal beslissingen die GPCn tijdens typische groepsuitzendingen kunnen en/of moeten maken:

- Met wie ga ik praten (mede gestuurd door wat Ops wilt weten).
- Routekeuze, aanpassingen van de route.
- Welke middelen gebruik ik.
- Waarover ga ik praten (Ops geeft onderwerpen, maar er is ook vrije keuze).

De GPC mag in gesprekken met de lokale bevolking echter nooit toezeggingen doen, bijvoorbeeld wanneer medicijnen of hulp wordt verwacht. Hij mist hiervoor de juiste

informatie, politiek inzicht of kan zich te persoonlijk betrokken voelen. Hooguit mag de GPC aangeven dat hij het zal navragen.

4.3 Taakafhankelijke uitkomsten

4.3.1 *Sociale- en contact patrouille*

De opdracht bij een patrouille is meestal vrij onduidelijk en open. De situatie dicteert de werkwijze en het is aan de GPC om signalen op te pikken en dreiging aan te voelen. Dit vereist dus inzicht, logisch nadenken, het kunnen maken van een risicoanalyse, het hebben van ervaring en adequate leiderschapsvaardigheden.

De GPC bepaalt verder met wie hij praat. Er geldt echter altijd de beperking dat een GPC geen militaire informatie mag geven en geen toezeggingen mag doen. Verder kan Ops onderwerpen meegeven waarnaar gevraagd moet worden of personen aangewezen worden met wie gesproken moet worden. De ingewonnen informatie moet volledig teruggegeven worden aan Ops, zonder dat de GPC daar zelf een selectie in mag maken. Ops rangschikt vervolgens de informatie naar het relatieve belang van de informatie en stuurt het door naar de belanghebbenden.

4.3.2 *Verspreiden van Info-ops*

Tijdens het verspreiden van informatie benaderen mensen de eenheden ook met hun eigen problemen. Dit is een belangrijke bron van informatie, maar op dat moment moet ook besloten worden; kan men *assisteren*, moet men ze *doorverwijzen* (naar de lokale autoriteiten) of moet dit *gemeld* worden bij Ops. Deze overwegingen worden niet altijd vooraf doorgesproken.

4.3.3 *Inspecteren van voertuigen en mensen (checkpoints)*

De eenheid krijgt hierbij de opdracht tot het controleren van personen en voertuigen (alle objecten of slechts steekproefsgewijs). Het is aan de GPC om te bepalen welke auto aangehouden wordt. De soldaten in de groep kunnen vervolgens met behulp van hun drills alle benodigde handelingen uitvoeren: aanhouden van auto's, methode van doorzoeken, hoe te handelen bij auto's die een stopteken negeren (handgebaar, waarschuwingsschot in de lucht, over de motorkap schieten, gericht schieten) en de wijze van het vastzetten van individuen.

Voorbeeld: de groep zet een checkpoint op met de middelen die tot de groep behoren. De GPC kan besluiten om een eigen voertuig verdekt op te stellen om zo omkerende voertuigen staande te houden (een vangnet functie). Dit kan soms in de opdracht staan, maar dus ook een eigen keuze van de GPC zijn.

4.3.4 *Showing the force/flag*

Zie de beschrijving bij het verspreiden van Info-ops.

4.3.5 *Wapeninzamelacties*

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen havenacties, waarbij de bevolking eigen wapens kan komen inleveren op een vooraf bepaalde plek, of incidentele inzamelingen, wanneer men bijvoorbeeld tijdens patrouilles op de aanwezigheid van wapens wordt gewezen. Ook hierbij kan de GPC met zijn groep met behulp van drills alle benodigde handelingen en beslissingen uitvoeren.

4.3.6 *Beveiligingspatrouille*

De geïnterviewden hebben dit besproken in de context van de sociale patrouille. Aangegeven werd dat iedere patrouille onzeker is en kan omslaan in het geweldsniveau, waardoor een verder onderscheid voor hen niet zinvol was.

4.3.7 *Escorteren/konvooibeveiliging*

Deze taak is doorgaans de enige taak die standaard op pelotonsniveau wordt uitgevoerd, hoewel dit uiteraard afhankelijk is van de grootte van het konvooi. Tijdens deze taak is de PC verantwoordelijk voor de te nemen route. De GPCn die voor, tussen en achter het konvooi rijden zijn echter elk verantwoordelijk voor hun deel van de beveiliging.

Voorbeeld: als de achterste groep vijandelijk contact maakt, dan wordt, indien mogelijk, volstaan met de melding 'contact, sluiten' aan de PC. Deze weet dan dat er iets gaande is en dat zijn GPC daar op dat moment bezig is. Als het gevaar geneutraliseerd is, rapporteert de GPC dit vervolgens weer aan de PC. Eventueel kan de GPC de PC adviseren over de te nemen route, bijvoorbeeld na bepaalde observaties. Overigens mag zelfs een individuele schutter besluiten om te vuren op een voertuig, als deze probeert het konvooi in te halen.

4.3.8 *Ondersteuning leveren voor een Crowd & Riot control (CRC) operatie*

Voor deze taak zijn er doorgaans aparte CRC pelotons die erop gericht zijn om met gepast geweld op te treden tegen menigtes. De geïnterviewden hadden verder geen ervaring met deze taak.

4.3.9 *Quick reaction force (QRF)*

Er zijn altijd twee QRF's beschikbaar. Eén op een 10-minuten oproepbaarheid en een tweede die op 1-uurs oproepbaarheid staat. Het inschakelen van een QRF loopt via de OCC wanneer een eenheid de steun van een QRF aanvraagt bij de Ops. Deze tussenstap is ingebouwd om te voorkomen dat een QRF te snel wordt ingeschakeld. De beschikbaarheid is immers beperkt en de kosten zijn hoog.

Als er een complexe situatie is waar de QRF voor nodig is, dan gaat de OCC vaak mee als *commander-on-scene* om leiding te geven aan zowel de QRF en de eenheden ter plaatse (zeker bij grote schietincidenten). De OCC heeft vaak meer ervaring dan een GPC en is in het verleden PC geweest.

4.3.10 *Overige taken*

De uitkomsten van de interviews bij de overige taken zijn gecombineerd met de samenvatting van de eerder genoemde taken en taakonafhankelijke onderwerpen.

5 Resultaten

De bevindingen uit de interviews kunnen gekoppeld worden aan de gepresenteerde defensieontwikkelingen. In dit hoofdstuk worden tevens andere (TNO) onderzoeken gekoppeld aan de bevindingen.

Het belangrijkste resultaat is dat de geïnterviewden aangaven de meeste beslissingen zelf te mogen en moeten maken zodra zij 'buiten de poort' zijn. Zij hebben/zijn immers de *ears & eyes* in het veld. Daarbij kan niet altijd vertrouwd worden op een verbinding met de hogere echelons.

5.1 Opdrachtgerichte commandovoering

De geïnterviewde groepscommandanten waren zich bewust van de verantwoordelijkheid die zij naar hun groep en hun hogere commandanten dragen. Het werken vanuit opdrachtgerichte commandovoering is dagelijks aan de orde en men handelt naar de *commanders intent* en de Rules of Engagement in onverwachte situaties.

5.2 Persoonlijk functioneren

In termen van de definitie van *command ability* van Pigeau & McCann (2002) lijken GPCn over de juiste autoriteit en verantwoordelijkheid te beschikken: hogere commandanten richten zich op hoofdlijnen en laten de GPCn hun taken zelfstandig uitvoeren en de GPCn nemen de verantwoordelijkheid voor hun beslissingen.

Er blijkt echter onenigheid te zijn over aanwezigheid van de noodzakelijke competenties omtrent besluitvorming. Onervarenheid werd vooral als reden genoemd waarom de aanvraag van groepsoverstijgende middelen via de (opvolgend) compagniecommandant moet lopen.

Ook voor het nemen van sociaal-emotionele beslissingen met betrekking tot de lokale bevolking beschikken niet alle commandanten over de juiste attitude en vaardigheden. De geïnterviewden onderschrijven dat sommige commandanten hun rol voornamelijk militair en functioneel zien en daardoor minder begrip tonen voor burgers met vragen of problemen. De opleiding en training voorafgaande aan uitzendingen ondersteunt hier slechts beperkt bij.

5.3 Informatievoorziening / situational awareness (SA)

Beslissingen nemen in de complexe en turbulente omgeving waarin militairen in uitzendgebieden zich bevinden wordt door veel verschillende factoren bemoeilijkt. Er is veel psychologische stress en tijdsdruk. Desalniettemin wordt Situational Awareness (SA) van de eenheden in het veld niet geëvenaard door (hogere) commandanten en eenheden die zich op afstand bevinden. Zij zijn op dit moment afhankelijk van de observaties die doorgegeven worden door de eenheden in het veld.

De situatie die ontstaat is dat van de groepscommandant veel wordt gevraagd. De geïnterviewden benadrukken vooral inzicht, logisch nadenken, het kunnen maken van een risicoanalyse en het hebben van ervaring en adequate leiderschapsvaardigheden. De zwakte is dat commandanten en staven op afstand niet of weinig kunnen bijdragen

aan de besluitvorming, waardoor de GPC ontlast zou kunnen worden. Meer wederzijdse informatievoorziening zou daarom gewenst zijn.

Goede informatievoorziening betekent voor commandanten en staven (zoals de Ops room) op afstand dat observaties vaker, sneller en meer accuraat doorgegeven worden (Boer, de Kok en Schmidt, 2000) en dat de commandant te velde beter ondersteund wordt in zijn beslissingen door rijkere, actuelere informatie en realistische adviezen. Diverse technologische middelen zijn voor de uitgestegen soldaat reeds beschikbaar om hierin te voorzien (zoals de Personal Role Radio) en andere middelen zijn in ontwikkeling, zoals de Soldier Digital Assistant (SDA) en de Commanders Digital Assistant (CDA).

Niet alleen ondersteunen deze middelen de communicatie tussen de echelons, ook ondersteunen zij de SA ter plaatse. De SDA zal bijvoorbeeld de GPS locaties van de groepsleden projecteren op een digitale kaart, evenals de te volgen route en relevante objecten in de omgeving.

De inzet van informatie en communicatietechnologieën kent echter niet alleen voordelen volgens de geïnterviewden. Allereerst gaat de eigen veiligheid altijd voor. Het raadplegen of 'voeden' van informatiemiddelen heeft in gevaarlijke omstandigheden geen prioriteit. Door beperkte invoer wordt de SA van de commandanten en staven op afstand echter verarmt, waardoor zij de eenheden in het veld op dat moment minder kunnen ondersteunen. Juist in deze complexer wordende situaties zou actuele en rijke informatie nuttig zijn (Boer, et al., 2000; Rypkema, 2005b). Voor de uitgestegen eenheid kan gelden dat het beschikbaar hebben van meer informatie resulteert in *information overload* (Rypkema, 2005a, 2005b).

5.4 Vergroten van beslisbevoegdheden

Het uitgangspunt van het huidige project is dat werd verwacht dat kleine uitgestegen eenheden effectiever zouden optreden wanneer de groepscommandant meer beslisbevoegdheden zou hebben. Uit de bevindingen van dit onderzoek blijkt deze vraag op zichzelf niet aan de orde: groeps- of pelotonscommandanten mogen en moeten reeds bijna alle relevante beslissingen nemen zodra zij tijdens uitzendingen 'buiten de poort' zijn. Hun Situational Awareness is immers groter dan van commandanten en staven op afstand en de communicatie met hogere echelons is niet gegarandeerd, waardoor de werkwijze en bevoegdheden van eenheden in het veld zodanig moet zijn dat zij zelfstandig kunnen opereren. Uitzondering hierop zijn groepsoverstijgende beslissingen, zoals de inzet van bijzondere middelen of beslissingen die andere eenheden aangaan.

De verwachte taxonomie van typen beslissingen die verplaatst zouden kunnen worden naar het niveau van de groepscommandant is daarom niet zinvol op te stellen. Wel is de belangrijke rol van informatievoorziening en Situational Awareness bij het gebruik van de beslisbevoegdheid duidelijk naar voren gekomen. Technologie speelt een belangrijke rol hierin en diverse ontwikkelingen vinden plaats om de militair in het veld breder te ondersteunen. Er is echter ook aandacht nodig voor de competenties in het gebruik en de acceptatie van deze middelen.

6 Conclusie, discussie en aanbevelingen

Uit het onderzoek komt naar voren dat groeps- of pelotonscommandanten reeds bijna alle relevante beslissingen mogen en moeten nemen zodra zij tijdens uitzendingen 'buiten de poort' zijn. Hierbij gelden echter wel de randvoorwaarden van de Rules of Engagement en de daarvan afgeleide geweldsinstructie. Ook het oogmerk van de hogere commandant speelt een leidende rol. Verlagen van beslisbevoegdheid is volgens dit onderzoek daarom niet aan de orde bij de huidige wijze van optreden.

Er bestaan enkele belangrijke redenen hiervoor. Allereerst heeft de groepscommandant (GPC) met zijn groep *ears & eyes* in het veld; zijn Situational Awareness is anders dan hogere commandanten die zich vaak op afstand bevinden en daarom is hij de meest aangewezen persoon om gedurende de taakuitvoering beslissingen te nemen. Daarnaast is een radioverbinding met de Ops-room, het directe aanspreekpunt voor eenheden 'buiten de poort', niet gegarandeerd. De GPC en zijn groep moeten daarom in staat om zelfstandig te opereren bij het eventuele ontbreken van een verbinding.

Commandanten moeten hogere echelons echter wel raadplegen voor de inzet van groepsoverstijgende middelen, zoals de QRF, luchtsteun en het boordkanon. Ook wanneer situaties zich voordoen die de groep overstijgen, zoals waarnemingen die relevant voor andere eenheden zijn, dient dit naar de hogere niveaus gecommuniceerd te worden. Verder worden meldingen gedaan van bepaalde incidenten, zoals arrestaties en gewelddadig contact met lokale menigtes. De GPC bepaald echter of de situatie het toelaat om de melding vooraf, tijdens of pas achteraf door te geven. De Ops-room heeft hierbij meestal een adviserende functie.

Bij optreden op groepsniveau heeft de pelotonscommandant (PC) een ondersteunende functie die zich vooral op de kazerne/compound situatie richt, zoals personeels-aangelegenheden, planningen en de coördinatie van opleiding en training. Konvooibegeleiding is een taak die doorgaans wel door een heel peloton wordt uitgevoerd. De PC coördineert de actie en bepaald de route, maar laat zijn GPCn hun subtaak (de beveiliging van bijvoorbeeld de achterkant van het konvooi) zelf aansturen. Op het moment dat voor een uitzending wordt bepaald dat de *smallest unit of action* (SUA) een peloton is, verschuiven veel verantwoordelijkheden en beslissingen naar de PC. De GPC blijft echter zijn eigen eenheid aansturen, waarbij hij werkt vanuit de aansturing van de PC.

6.1 Discussie

Het gebruik van interviews voor dit onderzoek heeft als voordeel dat er een zeer rijke gegevensverzameling heeft plaatsgevonden. De aandacht lag daarbij niet op kwantiteit maar op kwaliteit. Een risico hierbij is dat de geïnterviewde commandanten een beeld hebben gegeven dat weliswaar diepgaand is, maar desalniettemin beperkt. Andere militairen hebben andere ervaringen, kennis en meningen. Getracht is dit risico te beperken door zoveel mogelijk verschillende niveaus van commandanten te interviewen en daarnaast aanvullende publicaties te gebruiken, zoals de militaire doctrinepublicaties en eerder TNO onderzoek. Daarbij dient ook opgemerkt te worden dat de scope van dit project en het bijbehorende programma ligt bij gevechtssoldaten in operationele situaties. Beslisbevoegdheden bij andere typen eenheden of in kazerne/compound situaties zijn daarom niet onderzocht.

6.1.1 *Beperkingen in de tijd*

Het doel van het huidige project was vast te stellen hoe beslisbevoegdheden verdeeld zijn en of deze plaats kunnen worden, waarbij het de verwachting was dat uitgestegen eenheden effectiever kunnen optreden wanneer de groepscommandant meer beslisbevoegdheden heeft. De huidige situatie en de ontwikkelingen in de nabije toekomst vormden daarbij de uitgangssituatie. Dit houdt in dat uitgegaan is van de werkwijzen zoals die beïnvloed worden door competenties van hedendaagse commandanten, technologieën die nu of in de komende jaren beschikbaar komen en de geldende doctrine die richting geeft aan het denken en handelen van militairen. Hoe deze ontwikkelingen op de lange termijn van invloed zijn op beslisbevoegdheden is hiermee niet onderzocht. Daarvoor is gekozen, omdat onduidelijk is hoe de toekomstige situatie eruit zal komen te zien.

Omdat is gewerkt uitgaande van de huidige doctrine, is geen aandacht besteed aan beslisbevoegdheden van de soldaten die onder de GPC vallen. Verondersteld wordt immers dat volgens de huidige doctrine het optreden tijdens uitzendingen minimaal op groepsniveau plaatsvindt. Hierbij dient echter opgemerkt te worden dat soldaten in de praktijk ook vanuit het oogmerk van hun commandant werken. De soldaten zullen bijvoorbeeld met waarschuwingsschoten reageren op voertuigen die een konvooi te dicht benaderen en signalen negeren. De soldaat kan uiteindelijk overgaan tot gericht vuren als hij weet dat zijn eenheid hiertoe geautoriseerd is.

In het project 'Verkenning genetwerkt optreden' van het V707 programma Soldaat Optreden zal worden gekeken naar de mogelijkheden om als soldaat op te treden in een genetwerkte omgeving. Voor meer informatie omtrent de ontwikkeling van competenties van uitgestegen eenheden zie Van Vliet, e.a., (2005) en voor informatie omtrent nieuwe informatie en communicatiesystemen, zie onder andere Boer, et al., (2000), Van Esch en Smeele (2002) en Rypkema (2005a, 2005b).

6.2 **Aanbevelingen**

Het verplaatsen van beslisbevoegdheid is op basis van de bevindingen van deze studie niet aan de orde bij het huidige optreden. Er is echter ruimte voor verbetering van deze besluitvormingsprocessen door commandanten te ondersteunen bij de te nemen beslissingen. Deze ondersteuning kan bestaan uit het uitwisselen van informatie met hogere echelons (verticale informatievoorziening), alsmede het helpen verwerken van ingewonnen en verzamelde informatie. Er zijn reeds verschillende technologische ontwikkelingen die proberen dit vraagstuk te beantwoorden, zoals de SDA, CDA en Personal Role Radio. Naar deze ontwikkelingen zijn reeds studies uitgevoerd (zie onder andere Boer, et al., 2000; Van Esch en Smeele, 2002; en Rypkema, 2005a, 2005b). Het is daarbij echter ook mogelijk dat door deze technologische ontwikkelingen hogere echelons middels micromanagement zich meer gaan mengen in operationele besluitvorming. In 2007 voert TNO Defensie en Veiligheid een verkennend onderzoek uit naar de het optreden van micromanagement in genetwerkte omgevingen.

Het huidige onderzoek heeft inzage gegeven in enkele beperkingen die commandanten zien bij de invoering van meer informatie- en communicatiemiddelen. In gevaarlijke situaties krijgt het gebruik van deze middelen een lage prioriteit. Bestaande en toekomstige communicatie en informatiesystemen kunnen verder verbeterd worden door extra aandacht te besteden aan de gebruiksvriendelijkheid en het automatisch verzamelen en versturen, maar ook ontvangen en verwerken van informatie.

De voordelen van dergelijke systemen kunnen daardoor beter benut blijven worden voor zowel commandanten in het veld als betrokkenen op afstand.

6.2.1 *Sociaal-emotionele beslissingen*

Hoewel het niet het niveau van besluitvorming betreft, werd een duidelijke ontwikkelingsbehoefte voor GPCn onderkent tijdens de interviews. De beslissingen die commandanten in het veld nemen bleken zinvol in te delen in twee categorieën: militairen beslissingen (veiligheid, mensen en omgeving) en sociaal-emotionele beslissingen, onder andere ten aanzien van de lokale bevolking. Volgens veel van de geïnterviewden ontbreekt het bij een deel van de groepscommandanten aan de competenties om goed met deze beslissingen en situaties om te gaan. Ondersteuning in de vorm van opleiding, training, skills en drills is nog beperkt. Gegeven dat veel van de activiteiten van groepen zich tegenwoordig in vredesmissies in verstedelijkt gebied plaatsvinden is het zinvol hier aandacht aan besteden (zie bijvoorbeeld het *Cultural Awareness* programma van TNO Defensie en Veiligheid).

7 Referenties

- Bemmel, I.E. van, Amelsfoort, D.J.C. van, & Vliet, A.J. van (2005), *De ontwikkeling van een toepasbare competentiestructuur*, (Memo TNO-DV3 2005-M040). Soesterberg: TNO Defensie en Veiligheid.
- Boer, L.C., Kok, H.J. de & Schmidt, W.F. (2000), *Informatie van en naar de Gevechtssoldaat te voet met Handsfree Radio*, (Rapport TM-00-A036). Soesterberg: TNO Technische Menskunde.
- Esch, J.A.C. van & Smeele, P.M.T. (2002), *Van krijger tot integraal systeem: de meerwaarde van een Soldier Digital Assistant voor de gevechtssoldaat*, *Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap*, Jaarboek 2000-2001, 74-83.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1993), *Management of Organizational Behavior*. 6/E, New York: Prentice-Hall.
- Koninklijke Landmacht (2000), *Leidraad Commandovoering LD-1*, Den Haag: Landmachtstaf, Directie Beleid en Planning.
- Koninklijke Landmacht (2002), *Handboek Leidinggeven in de KL*, Breda: Koninklijke Militaire Academie / Vakgroep Sociale Gedragswetenschappen en Wijsbegeerte, Bureau Leidinggeven.
- Koninklijke Landmacht (2003), *Handboek de PaInf groep, deel A: Algemeen*, Amersfoort: C-OTCMan.
- Koninklijke Landmacht (2005), *Militaire Doctrine*, Den Haag: Defensiestaf.
- Olsthoorn, P.H.J. & Vogelaar, A.L.W. (2002), *Opdrachtgerichte commandovoering en transformationeel leiderschap*, *Militaire Spectator*, 12, 614-624.
- Pigeau, R. & McCann, C. (2002), *Re-conceptualizing command and control*, *Canadian Military Journal*, 2, 53-63.
- Rypkema, J.A., Lee, M.D.E. van der, Meiler, P.P. & Weitenberg, A.I.M (2005a), *Informatiekoppeling en SA: Informatievoorziening tijdens niet-gevechtstaken*, (Rapport TNO-DV3 2005 B092). Soesterberg: TNO Defensie en Veiligheid.
- Rypkema, J.A., Weitenberg, A.I.M., Krabbendam, A.J. & Stap, C.L.M. van, (2005b), *Informatiekoppeling en SA: Verkenning Situation Awareness*, (Rapport TNO-DV3 2005 B093). Soesterberg: TNO Defensie en Veiligheid.

Smeenk, B.J.E., Barbier, R.R., Wilschut, J.A., Fiamingo, C. & Knijnenbyurg, S.G. (2004), *Tactisch optreden van kleine eenheden in vredesoperaties*, (TNO-rapporten FEL-03-A288; PML 2004-A009).|Soesterberg: TNO Defensie en Veiligheid.

Verwijs, C., Bruin, R. de & Vliet, A.J. van (2006), *Beslisbevoegdheden van de uitgestegen soldaat deel B: Verbetering van Situational Awareness met behulp van de Soldier Digital Assistant in een gesimuleerde omgeving*, (Rapport TNO). Soesterberg: TNO Defensie en Veiligheid.

Vliet, A.J. van, Bommel, I.E. van, Amelsfoort, D.J.C. van, Barbier, R.R., Voskuilen, M.J.M., Paulissen, J.J.M. & Fiamingo, C. (2005), *Flexibel en geweldbeheersend optreden: configuraties*, (Rapport TNO-DV3 2005-B 159). Soesterberg: TNO Defensie en Veiligheid.

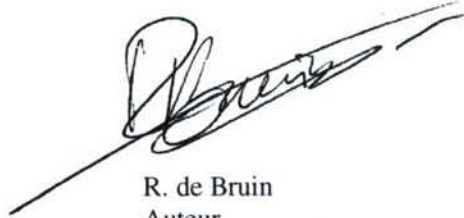
8 Ondertekening

Soesterberg, april 2007

TNO Defensie en Veiligheid

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'H' followed by a series of loops and a long horizontal stroke.

dr. H.A.H.C. van Veen
afdelingshoofd

A handwritten signature in black ink, featuring a large, stylized 'R' followed by a series of loops and a long horizontal stroke.

R. de Bruin
Auteur

A Taken van de uitgestegen eenheid

Na het bestuderen van diverse missies (Nederlands en niet-Nederlands: UNPROFOR, IFOR, SFOR, KFOR, ISAF, UK Golf) heeft TNO een set van taken geselecteerd die door kleine uitgestegen eenheden worden vervuld (Smeenk, 2004). De verschillende taken worden hieronder toegelicht.

1 Verkenningspatrouille

Met een verkenningspatrouille wordt getracht informatie te verzamelen over groeperingen en het terrein.

2 Gevechtspatrouille

De gevechtspatrouille heeft ten doel het uitvoeren van een gevechtsoopdracht.

3 Beveiligingspatrouille

Deze taak heeft als doel het beveiligen van een eenheid, het controleren van een grensgebied en/of het tegengaan van infiltraties van groeperingen in het operatiegebied.

4 Sociale en Contactpatrouille

Dit type patrouille wordt als eerste uitgevoerd na binnenkomst in een bepaald gebied, op een bepaalde locatie of bij het betrekken van een stelling om de omgeving en de bevolking te leren kennen. Daarna wordt het gebruikt om contact te onderhouden met de aanwezige bevolking.

5 Mijn- en explosief-opsporingspatrouille

Het doel van deze taak is het opsporen van explosieven en mijnen.

6 Inspecteren van voertuigen en mensen (checkpoints)

Deze taak wordt gebruikt om controle op personen en voertuigen, in het operatiegebied of op de grens daarvan, te kunnen uitvoeren. Een roadblock maakt een essentieel onderdeel uit van de controlepost. Er bestaan permanente en mobiele controleposten.

7 Inspecteren van gebieden en gebouwen (site inspection)

Bijvoorbeeld het controleren van wapen- en munitievoorraden op onder andere lokale kazernes. Inspecties kunnen zowel aangekondigd als onaangekondigd worden uitgevoerd.

8 Afsluiten en doorzoeken van gebieden en gebouwen (cordon and search)

Deze taak wordt uitgevoerd om een gebied, gebouw of voertuig te doorzoeken en te controleren op bijvoorbeeld ongewenste personen (infiltranten), aanwezigheid van explosieven, wapens en in sommige gevallen drugs of andere verboden middelen, de aanwezigheid van van oorlogsmisdaden verdachte personen, maar ook het ontzetten van gijzelaars en het verzamelen van informatie/inlichtingen.

9 Beschermen en beveiligen van objecten, gebieden en personen

Objectbewaking is het systematische en onafgebroken toezicht houden op een object met alle geëigende en beschikbare middelen, teneinde gegevens te verkrijgen, te waarschuwen of te alarmeren (bestaat vaak uit een waarnemingspost en patrouillegang). Bij objectbewaking moet de eenheid ook in staat zijn om een eventuele offensieve actie af te slaan.

10 Escorteren/konvooibeveiliging of –bewaking

Het beveiligen of bewaken van voertuigcolonnes bij verplaatsingen door het operatiegebied.

11 Quick Reaction Force

De QRF staat op een bepaalde graad van gereedheid en kan op bevel van de commandant snel worden ingezet in geval van calamiteiten.

12 Wapeninzamelacties

Een wapeninzamelactie gebeurt zowel met mobiele als vaste inzamelpunten, waarbij vaak in meer of mindere mate gebruik wordt gemaakt van lokale partijen, zodat zij in de toekomst de operatie zelf kunnen uitvoeren.

13 Liaison uitbrengen (bemiddelen)

Met liaison worden contacten gelegd en informatie uitgewisseld in de commandolijn, met neveneenheden, internationale organisaties en met de voormalig strijdende partijen.

14 Showing the force/flag (v.b. schietoefeningen)

Deze taak heeft tot doel het demonstreren van de aanwezigheid van een vredesmacht in het gebied van verantwoordelijkheid.

15 Verspreiden van INFO-OPS producten (posters, folders, etc.)

Alle activiteiten in het informatiedomein, zowel offensief als defensief en op alle niveaus in het geweldspectrum, gericht op het beïnvloeden van personen die beslissingen nemen. Deze beïnvloeding dient ter ondersteuning van het behalen van politieke en militaire doelen en wordt gerealiseerd door het manipuleren van informatie van een tegenstander of derde partij, terwijl gelijktijdig de eigen informatie kan worden beschermd en gebruikt (Bron: Vredesoperaties).

16 Ondersteuning leveren bij het herstellen van de lokale infrastructuur

De ondersteuning bestaat uit het beschermen en beveiligen van de specialisten die het herstelwerk uitvoeren.

17 Ondersteuning leveren voor Crowd and Riot Control (CRC)-operatie

Verlenen van assistentie aan de lokale autoriteiten bij het handhaven van de openbare orde.

18 Ondersteuning leveren bij arrestatie (bewaking en bescherming)

De taak betreft het ondersteunen (niet het deel uitmaken van) van een arrestatie-eenheid.

*Gevechtsacties***19 Innemen van een opstelling**

Een terreindeel waar een groep/peloton verdedigt door middel van het uitbrengen van vuur. De opstelling beschikt over waarnemings/schootsvelden, vuur- en zichtdekking en zo mogelijk een stoppende of remmende hindernis in front.

20 Uitvoeren van een vuuroverval

Een vuuroverval is een verrassend, kort en intensief vuur met directe richting, uitgebracht vanuit een opstelling, met het doel de vijand zoveel mogelijk schade toe te brengen.

21 Uitvoeren van een (uitgestegen) aanval

Een aanval te voet (uitgestegen) kan worden uitgevoerd met één peloton, met één peloton en een teamvuurbasis en met meerdere pelotons.

22 Uitvoeren van een tegenaanval

Een tegenaanval is een in het plan al dan niet voorziene aanval met als doel een belangrijk gebied te hernemen en/of het verloren gaan van dit gebied te voorkomen.

23 Uitvoeren van een tegenstoot

Een tegenstoot is een in het plan al dan niet voorziene aanval met het doel de vijand zoveel mogelijk verliezen toe te brengen.

24 Uitvoeren van een vuurbasis

Een vuurbasis is een ondiepe opstelling van waaruit het optreden van een (deel van een andere) andere eigen eenheid met vuur in directe richting kan worden gesteund.

25 Innemen van een teamverzamelgebied

Dit is een gebied waarin een team voor of na het uitvoeren van een gevechtsactie wordt bijeengebracht en waarin (resterende) voorbereidingen voor de uitvoering van een opdracht wordt getroffen.

26 Uitvoeren van een tactische verplaatsing

Verplaatsingen van eenheden over de grond langs één of meer routes, of gedeeltelijk door het terrein, in een gevechtvaardige samenstelling om een bepaald doel te bereiken. Gevechtscontact met de vijand is te verwachten.

27 Uitvoeren van een infiltratie of ex-filtratie

Een infiltratie heeft ten doel zo onopgemerkt mogelijk het vijandelijk gebied binnen te dringen en te verplaatsen in door de vijand niet volledig beheerst gebied. Doel van een infiltratie is het bereiken van een gebied van waaruit een vervolgoopdracht kan worden uitgevoerd (gegevens inwinnen, gebieden afzetten, storen/uitschakelen van de vijand in de diepte, misleiding). Ex-filtratie is verplaatsing binnen het vijandelijk gebied, gericht op het verlaten van dit gebied en contact met andere eigen troepen te maken. Zonder troepen en materiaal in handen van de vijand te laten vallen. Gevechtscontact wordt alleen dan aangegaan, wanneer het niet vermeden kan worden.

REPORT DOCUMENTATION PAGE (MOD-NL)

1. DEFENCE REPORT NO (MOD-NL) TD2007-0075	2. RECIPIENT'S ACCESSION NO -	3. PERFORMING ORGANIZATION REPORT NO TNO-DV 2007 A141
4. PROJECT/TASK/WORK UNIT NO 013.15328	5. CONTRACT NO V205	6. REPORT DATE April 2007
7. NUMBER OF PAGES 33 (incl 1 appendix, excl RDP & distribution list)	8. NUMBER OF REFERENCES 15	9. TYPE OF REPORT AND DATES COVERED Final
10. TITLE AND SUBTITLE Authority and responsibility of the dismounted soldier, part A: empowering the dismounted soldier		
11. AUTHOR(S) R. de Bruin I.E. van Bommel A.J. van Vliet		
12. PERFORMING ORGANIZATION NAME(S) AND ADDRESS(ES) TNO Defence, Security and Safety, P.O. Box 23, 3769 ZG Soesterberg , , Kampweg 5, 3769 ZG Soesterberg , .		
13. SPONSORING AGENCY NAME(S) AND ADDRESS(ES) Mindef/DMO/Matlogco/Bureau Soldier Modernisation Programme (SMP) P.O. Box 3003, 3800 DA, Amersfoort, The Netherlands		
14. SUPPLEMENTARY NOTES The classification designation Ongerubriceerd is equivalent to Unclassified, Stg. Confidentieel is equivalent to Confidential and Stg. Geheim is equivalent to Secret.		
15. ABSTRACT (MAXIMUM 200 WORDS (1044 BYTE)) This project investigated the proposition that dismounted soldiers would operate more effectively when they are more empowered, meaning they would be allowed to make a greater number of decisions by themselves. Increasing the level of empowerment follows changes in the Department of Defense concerning mission intent and network centric operations. The results of this project show that platoon and squad commanders already are allowed (and even obligated) to make all decisions concerning their own unit during normal framework operations. The primary reasons for this is that commanders have 'ears and eyes' in the field and communication with higher echelons is not guaranteed. The freedom of making decisions is however constrained by the prevailing rules of engagement and the mission intent of the superior officer. It is advisable to improve the exchange of information with higher echelons to further enhance the independence of operational commanders.		
16. DESCRIPTORS responsibility, authority, answerability, command, control, empowerment		IDENTIFIERS mission intent, decision freedom, interview, normal framework operations
17a. SECURITY CLASSIFICATION (OF REPORT) Ongerubriceerd	17b. SECURITY CLASSIFICATION (OF PAGE) Ongerubriceerd	17c. SECURITY CLASSIFICATION (OF ABSTRACT) Ongerubriceerd
18. DISTRIBUTION AVAILABILITY STATEMENT Unlimited Distribution		17d. SECURITY CLASSIFICATION (OF TITLES) Ongerubriceerd

Distributielijst

Onderstaande instanties/personen ontvangen een volledig exemplaar van het rapport.

- | | |
|-------|--|
| 1 | DMO/SC-DR&D
standaard inclusief digitale versie bijgeleverd op cd-rom |
| 2/3 | DMO/DR&D/Kennistransfer |
| 4 | Programmabegeleider Defensie
Defensie Research & Development (DR&D),
MatLogCo/bureau SMP
IKol. H.J. Wendrich |
| 5 | Projectbegeleider Defensie
maj J.J. Admiraal |
| 6/8 | Bibliotheek KMA |
| 9 | Programmaleider TNO Defensie en Veiligheid, vestiging Soesterberg,
dr. W.A. Lotens |
| 10/11 | TNO Defensie en Veiligheid, vestiging Soesterberg,
Informatie- en Documentatiedienst |
| 12 | kap M.T.J. Vrenken, Commandant C-Beren-Cie, 17 Painfbat GFPI |
| 13/15 | Archief TNO Defensie en Veiligheid in bruikleen aan R. de Bruin,
afdeling Human in Command (auteur) |
| 16 | Archief TNO Defensie en Veiligheid in bruikleen aan A.J. van Vliet,
projectleider, afdeling Human in Command (auteur) |
| 17 | Archief TNO Defensie en Veiligheid in bruikleen I.E. van Bommel,
afdeling Human in Command (auteur) |

Onderstaande instanties/personen ontvangen het managementuittreksel en de distributielijst van het rapport.

4 ex.	DMO/SC-DR&D
1 ex.	DMO/ressort Zeesystemen
1 ex.	DMO/ressort Landsystemen
1 ex.	DMO/ressort Luchtsystemen
2 ex.	BS/DS/DOBBP/SCOB
1 ex.	MIVD/AAR/BMT
1 ex.	Staf CZSK
1 ex.	Staf CLAS
1 ex.	Staf CLSK
1 ex.	Staf KMar
1 ex.	TNO Defensie en Veiligheid, Algemeen Directeur, ir. P.A.O.G. Korting
1 ex.	TNO Defensie en Veiligheid, Directie Directeur Operaties, ir. C. Eberwijn
1 ex.	TNO Defensie en Veiligheid, Directie Directeur Kennis, prof. dr. P. Werkhoven
1 ex.	TNO Defensie en Veiligheid, Directie Directeur Markt, G.D. Klein Baltink
1 ex.	TNO Defensie en Veiligheid, vestiging Den Haag, Manager Waarnemingssystemen (operaties), dr. M.W. Leeuw
1 ex.	TNO Defensie en Veiligheid, vestiging Den Haag, Manager Informatie en Operaties (operaties), ir. P. Schulein
1 ex.	TNO Defensie en Veiligheid, vestiging Rijswijk, Manager Bescherming, Munitie en Wapens (operaties), ir. P.J.M. Elands
1 ex.	TNO Defensie en Veiligheid, vestiging Rijswijk, Manager BC Bescherming (operaties), ir. R.J.A. Kersten
1 ex.	TNO Defensie en Veiligheid, vestiging Soesterberg, Manager Human Factors (operaties), drs. H.J. Vink