

Een top 10 voor de raadgever



JOHAN BREYNE

Kolonel stafbrevethouder Johan Breyne werd begin januari 2014 uitgezonden als *Senior Advisor and Coordinator Operations and Plans, Ministry of Defence Ministerial Advisor Group* bij het hoofdkwartier van ISAF te Kaboel, Afghanistan, om er de G3 van de generale staf van het Afghaanse nationale leger en zijn stafsecties Operaties & Planning te adviseren.

A la veille de l'opération "Resolute Support" de l'OTAN, qui se concentrera sur l'entraînement fonctionnel, le conseil et l'appui aux services de sécurité afghans, il apparaît que la création des services de sécurité autonomes relèvera entièrement de la responsabilité des conseillers. Certes, la sélection, l'entraînement et l'instruction des futurs conseillers jouent un rôle très important dans leur préparation au déploiement. Cependant, le succès de leur mission dépendra surtout de la relation entre le conseiller et son homologue afghan. Celle-ci nécessite une confiance mutuelle, le fondement du travail du conseiller. Tenir compte du top 10 des conseils au conseiller peut y contribuer.

TRAINEN, RAADGEVEN EN ONDERSTEUNEN IN AFGHANISTAN

18 juni 2013: de NAVO draagt de leiding voor het verzekeren van de veiligheid in Afghanistan over aan de Afghaanse veiligheidsinstellingen. Deze mijlpaal is voor ISAF de start van de overgang naar een functioneel georiënteerd kader van trainen, raadgeven en ondersteunen (*train, advise, assist* - TAA) dat zich toespitst op het verhelpen van de gebreken in de institutionele processen die zelfredzame Afghaanse veiligheidsinstellingen moeten creëren. Voor deze nieuwe functionele en multi-echelonaanpak wordt een groep raadgevers ingezet, die experts zijn in alle functionele stafdomeinen: inlichtingen, operaties, logistiek, training, *human resources*, budget ...



DE RAADGEVER IN AFGHANISTAN

148

De eerder kleine groep raadgevers werkt bij en samen met de Afghaanse veiligheidsdiensten (*Afghan National Security Forces* - ANSF), waaronder het Afghaanse nationale leger (*Afghan National Army* - ANA). Zij bevelen geen eenheden en leiden geen ministeriële acties, maar opereren toch op het ministeriële niveau, de generale staf en de nationale veiligheidsinstellingen¹ of op de corps- en provinciale politie-echelon. De raadgever traint, adviseert en ondersteunt zijn Afghaanse tegenhangers, terwijl hij daarnaast aan de ISAF-staf verslag moet uitbrengen over zijn waarnemingen en evaluaties van de ANSF-prestaties. De opdracht van de raadgever is de ontwikkeling van een professionele band, gebaseerd op vertrouwen, die zijn tegenhanger inspireert en beïnvloedt om efficiënt en effectief te werken. Hiervoor moet hij zowel ambassadeur, communicator als onderhandelaar zijn.

EEN TOP 10 VOOR DE RAADGEVER

Naast de vele raadgevingen beschikbaar in de *SFA Guide*, en door de vele gesprekken met andere raadgevers² en met mijn tegenhangers, de G3 van de generale staf van het Afghaanse nationale leger en zijn stafsecties Operaties & Planning, heb ik een aantal inzichten verworven waardoor ik een betere kijk op de ANA kreeg, sneller het vertrouwen van mijn Afghaanse tegenhangers won en mijn werk als raadgever vergemakkelijkt werd. Ze worden, spijtig genoeg, binnen de ISAF-staf wel eens “vergeten” door de meerderheid, die nooit met de Afghanen in contact komt, wat het werk van de raadgever binnen de Coalitie niet altijd vereenvoudigt.

1 “**De Afghanen kunnen het ...**” Het is uiterst gemakkelijk kritiek te leveren op het ANA door het te beoordelen naar onze maatstaven. Wat zij doen, lijkt inefficiënt en vertoont misschien een gebrek aan detail, maar met hun beperkte middelen is hun werk toch vrij indrukwekkend. Ze beschikken over een ongevenaard improvisatietalent en geven blijk van dynamisme en flexibiliteit om hindernissen te overwinnen – veelal onder extreem hoge tijdsdruk – die van ons het uiterste zouden vergen.

2 “**... Dus: doe het niet altijd in hun plaats.**” Als raadgever moet je leven en werken volgens een enkele mantra: je geeft alleen raad. Veel Afghaanse commandanten of stafofficieren zien zichzelf als patiënt en hun raadgever als hun dokter die zij nodig hebben om hun problemen - hun ziektes - te genezen.

Nu zij verantwoordelijk zijn voor de veiligheid, zijn zij de dokter, de problemen zijn de patiënten en jij bent de verpleger die hen assisteert³. Hoe tegendraads het ook lijkt, laat hen proberen - en eventueel mislukken - en weersta aan de verleiding om het in hun plaats te doen. Doe je dit niet, zullen ze nooit leren zelfstandig werken en door onze fout falen, eens de Coalitie vertrokken is. Het is trouwens verbazingwekkend te zien hoe zij erin slagen moeilijkheden te overwinnen als hen duidelijk wordt gemaakt dat de Coalitie het deze keer niet in hun plaats zal doen.

3 “Toon respect.” Gedurende decennia van politieke instabiliteit en conflicten hebben de Afghanen bewezen dat ze overlevers zijn. Je tegenhanger is niet alleen hoger in graad, maar heeft veel meer gevechtservaring dan jij. Hij begrijpt veel beter de geschiedenis, de cultuur, de politieke context van het land en het leger dan jij ooit zal kunnen. Behandel hem daarom met het gebruikelijke respect en de nodige eerbied, je tegenhanger zal dan ook respect opbrengen voor wie je bent, voor wat je doet, kent en kan. Dit is niet eenvoudig: je tegenhanger beantwoordt wellicht niet aan het ideale beeld van de officier, maar eerlijke interesse in zijn persoon, zijn land en de gemeenschappelijke taak, brengt je al een heel eind op weg.

4 “Het is hun land en hun leger.” Je moet proberen hun cultuur en gebruiken beter te begrijpen: de *do's-and-don'ts*, hoe het te doen, met wie (niet). Be- of veroordeel hen niet volgens westerse normen in domeinen zoals nepotisme, corruptie en genderdiscriminatie. Hoe verwerpelijk je deze praktijken ook vindt, zij maken nog steeds deel uit van hun dagelijks leven. Daarnaast mag je niet vergeten dat veel van de huidige officieren vroeger in een goed functionerend leger of in de moedjahedien gediend en gevochten hebben. Maak gebruik van die geschiedenis en achtergrond – soms kan de “oude” manier om iets te verwezenlijken de beste manier zijn om een oplossing te vinden voor de toekomst. Hoe meer je de politiek-militaire verbanden, tribale en etnische invloeden en de persoonlijke geschiedenis van je tegenhangers begrijpt, hoe beter het resultaat van je interactie met hen. Al deze factoren dragen trouwens bij tot een beter inzicht in de machtsnetwerken binnen het ANA, die een impact hebben op hoe en waarom individuele officieren bepaalde posten bekleden en hoe de relatie met hun collega's en meerderen is.

5 “Zij voeren oorlog.” Het ANA vecht vandaag voor de overleving van Afghanistan en moet bijgevolg eerst en vooral operaties uitvoeren. Daarom is het niet meer dan normaal dat staven en commandanten volledig op het tactische gevecht op korte termijn focussen. Het mag je dan ook niet verwonderen dat

zij minder in langetermijnonderwerpen, zoals processen en systemen, geïnteresseerd zijn. Deze langetermijnprojecten worden voor hen immers helemaal overbodig als ze de oorlog op korte termijn verliezen.

150

6 “Dit is Afghanistan, niet België (of een ander land).” Als raadgever is het je taak om het ANA te helpen een leger op te bouwen dat dient in een Afghaans perspectief, en niet om te proberen een natuurgetrouwe kopie van de eigen strijdkrachten in te voeren. Je moet hun cultuur, commando- en stafvaardigheden en de technologische en andere beperkingen waarmee zij moeten opereren, aanvaarden en in de adviezen incalculeren. De in België gangbare doctrine, tactieken, technieken, procedures en processen opleggen, en verwachten dat zij deze nauwgezet toepassen zonder aanpassing aan de Afghaanse context, is vragen om moeilijkheden.

7 “Alles draait rond tashkils.” Het vraagt weinig tijd om te begrijpen, hoe belangrijk *tashkils* (organisatietabellen) zijn voor het ANA. Het prestige van de eenheden en, door associatie, hun commandanten blijkt hecht verbonden met de grootte van hun verantwoordelijkheidszone die op haar beurt recht evenredig is met de beschikbare middelen. Strategie, doctrine, beleid, procedures en organisatorische overwegingen zijn vaak bijkomstig voor hen. Wat ze allereerst willen weten, is: “Wat betekent dit voor mijn verantwoordelijkheidszone en mijn commando, en wat zijn de gevolgen in termen van soldaten, uitrusting en voertuigen?” Je dient dit steeds voor ogen te houden om je adviezen over veranderingen en ontwikkelingen te vormen en voor te stellen.

8 “Blijf realist.” Zoek geen problemen waar je tegenhanger er geen ziet. Pas je verwachtingen aan aan wat bereikt kan worden. De perfecte oplossing is niet langer het antwoord op alle uitdagingen. Zij (en wij) moeten aanvaarden dat de “80%-oplossing” goed genoeg is. Vermijd ook aan een dood paard te trekken en durf projecten af te stoten die ooit interessant waren of waarin al belangrijke investeringen gedaan werden, maar die in de huidige context duidelijk nergens meer toe leiden.

9 “Wees betrouwbaar.” Doe geen loze beloftes, je tegenhanger neemt je woorden altijd letterlijk op. Doe altijd wat je zegt en zeg wat je doet. Wees waar je moet zijn en wees altijd op tijd. Wijs “militair toerisme” van de hand. Niemand heeft er baat bij. Als je bewijst dat je tegenhanger op je kan rekenen, verdien je al snel zijn respect en vertrouwen.

10 "Vergeet niet waarom je in Afghanistan bent." Soms voel je je verteerd door de verplichting het "ISAF-stafbeest" te moeten voeden. Vergeet echter nooit: je bent in de eerste plaats raadgever. Je moet een correcte balans vinden tussen raadgeven en stafwerk. Dat vraagt om het kweken van een cultuur die de staf aanmoedigt om de vragen te stellen: "Waarom doe ik dit?", en vooral: "Wat is het nut voor de Afghanen?". Wil je een maximum aan *return* op de investering krijgen, moet stafwerk niet aan navelstaarderij doen, maar zich aan de ontwikkeling van het ANA wijden. Teamwerk en coherentie, coöperatie en communicatie in een zowel horizontaal als verticaal raadgeversnetwerk zal dan een maximumeffect creëren.

151

BESLUIT

Aan de vooravond van de nieuwe NAVO-operatie "*Resolute Support*", die enkel nog op functionele training, raadgeven en ondersteunen gericht is, blijkt dat de raadgevers de volledige last zullen dragen om de Afghaanse veiligheidsdiensten zelfredzaam te maken. Hoewel de selectie, training en opleiding van de toekomstige raadgevers in voorbereiding van hun ontplooiing zeer belangrijk zijn, zal het vooral de relatie tussen de raadgever en zijn tegenhanger zijn die het succes van zijn opdracht verzekert. Hiervoor is wederzijds vertrouwen het fundament waarop al het andere gebouwd wordt. Rekening houden met de top 10 voor de raadgever kan hieraan een kleine bijdrage leveren.

□

Trefwoorden: Afghanistan; train, advise, assist; raadgever

¹ Het ministeriële niveau omvat de ministers, de ministeries van Defensie en van Binnenlandse Zaken en hun respectieve generale staf. Met nationale veiligheidsinstellingen worden bedoeld: nationale trainingscentra, academies, rekruteringscommando's, centrale ravitailleringsdepots en nationale hospitalen.

² Onder meer de COM UTAG (Commander Unified Transition Advisory Group) wiens lessons learned mij ertoe aanzette om dit artikel te schrijven.

³ *SFA Guide 2.0*, 16.