

# ‘Cross Cultural Training’: een nieuw model voor cultuurtrainingen

## *Méér dan alleen cultureel bewustzijn*

De Nederlandse krijgsmacht houdt vast aan de zogeheten *Dutch Approach*. Deze term refereert aan een culturele sensitiviteit waarover iedere Nederlander zou beschikken. Hierdoor heeft Defensie sinds de Koude Oorlog weinig geïnvesteerd in cultuurtrainingen. De huidige cultuurtraining is summier en heeft niet de gewenste effecten. Dit artikel presenteert een nieuw *Cross-Cultural Training* (CCT) model, een raamwerk met praktische doelstellingen en trainingsmethoden, dat wel de gewenste effecten genereert.

B.J.H. Ooink M.Sc. – tweede-luitenant der infanterie\*

Sinds maart 2006 speelt de Nederlandse krijgsmacht een leidende rol in de reconstructie van de Afghaanse provincie Uruzgan, in het kader van de ISAF-missie. Nu, bijna vier jaar nadat de eerste Nederlanders hun basis hebben opgebouwd in deze afgelegen en onherbergzame provincie, wordt de manier waarop de militairen het gebied proberen op te bouwen wereldwijd geprezen. Tijdens de Afghanistan-top in Den Haag sprak de Amerikaanse minister van Buitenlandse Zaken Hillary Clinton onlangs bemoedigende woorden over de Nederlandse aanpak.

Als het gaat om de Nederlandse aanpak in Uruzgan strooien de Nederlandse autoriteiten flink met termen als *Comprehensive Approach* en de inktvlek-methode. Deze *counterinsurgency*-methoden worden ook door NAVO-partners in Afghanistan gebruikt, maar blijken nergens

zo succesvol als in Uruzgan.<sup>1</sup> Zowel militairen als politici schrijven dit succes vaak toe aan de *Dutch Approach*. Deze term duikt in vaak op in de media en in wetenschappelijke artikelen, maar een definitie is moeilijk te formuleren.

Voormalige Commandant der Strijdkrachten generaal D. Berlijn beschrijft de *Dutch Approach* als volgt:

*Die Dutch Approach is gebaseerd op respect en begrip voor de culturele omgeving, maar sluit de ogen niet voor de risico's en ze geeft onze soldaten de bescherming en geweldsinstructie die nodig zijn. [...] Het is op vechten voorbereid zijn, maar de bevolking vooral laten zien dat opbouw de hoofd-doelstelling is.<sup>2</sup>*

## Culturele basiskennis

In lijn met de achterliggende gedachte van de *Dutch Approach* stelde de CDS dat iedere militair die op uitzending gaat kennis moet hebben van de cultuur van dat land. Dit staat beschreven in de CDS-aanwijzing 700. Deze kennis behelst drie elementen:

\* De auteur is werkzaam bij het kenniscentrum Talen van het Defensie Inlichtingen- en Veiligheids-Instituut. Hij werkte in 2007-2008 als cultuurtrainer bij de Sectie Cultuurhistorische Achtergronden en Informatie (Sectie CAI) en haalde in 2009 zijn master's graad bij de faculteit sociale geografie aan de Radboud Universiteit in Nijmegen.

1 N. van Bommel en D. Derksen 'Dutch Approach is helemaal niet zo Dutch'. In: *Algemeen Dagblad* (30 maart 2009).

2 K. Backx, "Dutch Approach' werkt in Afghanistan". In: *Brabants Dagblad* (21 januari 2006).



FOTO AVDDI, R. MOELKER

## Culturele sensitiviteit?

Uit recent onderzoek van Moelker (2008) blijkt dat de term Dutch Approach refereert aan een vorm van culturele sensitiviteit die iedere Nederlander van nature zou bezitten. Het ontstaan van de Dutch Approach heeft verschillende oorzaken. Het koloniale verleden is daarbij een belangrijke factor. Onze voorouders waren in de koloniën alleen in staat de lokale bevolking te overheersen door gebruik te maken van al bestaande sociale structuren. Respect voor de lokale cultuur en bevolking zou een goede samenwerking hebben bevorderd.

Deze redenering is echter maar een deel van de werkelijkheid. Er wordt alleen gerefereerd aan de positieve aspecten van de coöperatie tussen de koloniale overheersers en de lokale bevolking. De huidige definitie vermeldt niet het feit dat de Nederlanders gebruikmaakten van extreem geweld als de bevolking niet meewerkte.<sup>4</sup> Door deze historische feiten te verdraaien, lijkt het alsof Nederlanders van nature cultureel sensitief zouden zijn, en in het verleden alleen succes hadden door deze sensitiviteit.<sup>5</sup>

De collectieve gedachte dat Nederlanders van nature rekening houden met andere culturen heeft bij uitzendingen sinds de Koude Oorlog geresulteerd in een zeer gebrekkige sociaal-culturele training over het inzetgebied. Instituten die in onze koloniale periode militairen en ambtenaren van onschatbare culturele waarde voorzagen, verloren in de strijd tussen de twee grootmachten hun nut. Daar kwam nog eens bij dat de burgerbevolking sinds het uitbreken van de Koude Oorlog geen actieve rol meer heeft gespeeld in de voorbereiding en planning van militaire operaties. Het accent lag op grootschalige, conventionele veldslagen, waar voor de burger geen plaats meer was.

Sinds het einde van de Koude Oorlog neemt de Nederlandse krijgsmacht steeds vaker deel aan internationale vredesoperaties. Om militairen, die vanuit het CLAS uitgezonden werden op deze missies voor te bereiden is de School voor Vredesmissies (SVV) opgezet. Dit opleidings-

*Iedere militair die op uitzending gaat moet kennis hebben van de cultuur van dat land*

- basiskennis van het culturele erfgoed en de geschiedenis van het missiegebied;
- basiskennis van lokale gebruiken, mentaliteit en *do's & don'ts*;
- basiskennis en benodigde vaardigheid om te kunnen communiceren met alle betrokken partijen.<sup>3</sup>

Iedere uitgezonden Nederlandse militair wordt dan ook geacht op de hoogte te zijn van de kenmerken en achtergronden van een lokale cultuur.

<sup>3</sup> R.H.E. Gooren (2006), blz. 55.

<sup>4</sup> B. Paasman (2002). *Wandelen onder de Palmen* (Amsterdam: Vossiuspers UvA), blz. 6.

<sup>5</sup> R. Moelker (2008), blz. 5-7.

instituut verzorgt lezingen over de lokale cultuur van het missiegebied. Deze trainingen zijn in de loop der jaren steeds meer uitgebreid, en voor de missie in Uruzgan is één trainingsdag ontwikkeld.

Kennis van een lokale cultuur en interculturele sensitiviteit dragen bij aan het succes van vredesmissies en het huidige counterinsurgency optreden.<sup>6</sup> Militairen krijgen les in de lokale

Dit artikel zal aantonen dat militairen hier vaak maar in geringe mate over beschikken, en dat de huidige trainingen het gewenste effect dan ook onvoldoende bereiken. Om militairen wel een effectieve cultuuropleiding te kunnen geven, zullen zij al in hun initiële opleiding een culturele basis moeten ontwikkelen.

De beschrijvingen van de huidige cultuurtrainingen in dit artikel hebben voornamelijk

betrekking op het CLAS. De luchtmacht en marine maken ook gebruik van de genoemde instanties, maar vanwege de rol die deze krijgsmachtdelen spelen in de huidige missies is hun vraag naar cultuurtrainingen anders.

Dit artikel is als volgt opgebouwd. Ik zal eerst uitleggen hoe de huidige cultuurtrainingen zijn opgezet en welke effecten de krijgsmacht ermee beoogt. Vervolgens beschrijf ik waarom deze trainingen niet de gewenste effecten opleveren. Daarna geef ik aan hoe de trainingen in de toekomst kunnen

worden verbeterd. Het artikel sluit af met een beschrijving van het *Cross-Cultural Training* (CCT-) model, dat als leidraad kan dienen voor toekomstige cultuurtrainingen.

## Huidige cultuurtrainingen

Na het einde van de Koude Oorlog publiceerde het ministerie van Defensie in 1993 de *Prioriteitennota*. Deze nota gaf aan dat de hoofdtaak van de krijgsmacht voortaan zou bestaan uit het bijdragen aan vredesoperaties. Deze veranderingen binnen de Nederlandse krijgsmacht leidden tot grootscheepse aanpassingen van haar opleiding, training, materieel en doctrine.

6 R.H.E. Gooren (2006), blz. 59-60.



FOTO AVDD.

Tijdens de ISAF-missie in Uruzgan komen Nederlandse militairen regelmatig in contact met de lokale bevolking

omgangsnormen en leren wat respectvol gedrag is volgens de lokale cultuur. Deze trainingen dragen bij aan de *hearts and minds*-campagne in het inzetgebied, waardoor de bevolking eerder geneigd is met militairen samen te werken.

Maar militairen dienen hiervoor wel te beschikken over een culturele basis: een respectvolle attitude tegenover andere culturen. Bij de huidige trainingen ligt het accent van de cultuurtraining slechts op de overdracht van kennis en het wijzen op het effect van bepaalde gedragingen. De trainingen gaan ervan uit dat militairen al een positieve attitude hebben en in voldoende mate beschikken over interculturele competenties.



De Sectie Cultuurhistorische Achtergronden en Informatie (Sic CAI), tot dan toe ingezet om cultureel erfgoed te beschermen, kreeg tot taak de SVV te ondersteunen en militairen les te geven over de lokale cultuur en culturele gebruiken in het missiegebied voor zij op uitzending gaan.<sup>7</sup>

De trainingen van de Sectie CAI worden gegeven in de *Missie Gerichte Instructies* (MGI), een trainingsweek bestaande uit missiespecifieke lessen, georganiseerd door de SVV. De lessen van de Sectie CAI bestonden in eerste instantie voornamelijk uit klassikaal onderwijs van twee tot vier uur. Tijdens deze lessen werden lezingen gehouden over de achtergronden van de lokale cultuur. De geschiedenis van de regio en belangrijke factoren voor de huidige cultuur werden behandeld. Ook werden de *do's & don'ts* beschreven waar militairen zich aan moesten houden om de plaatselijke bevolking niet te beledigen.

#### Onvoldoende voorbereid

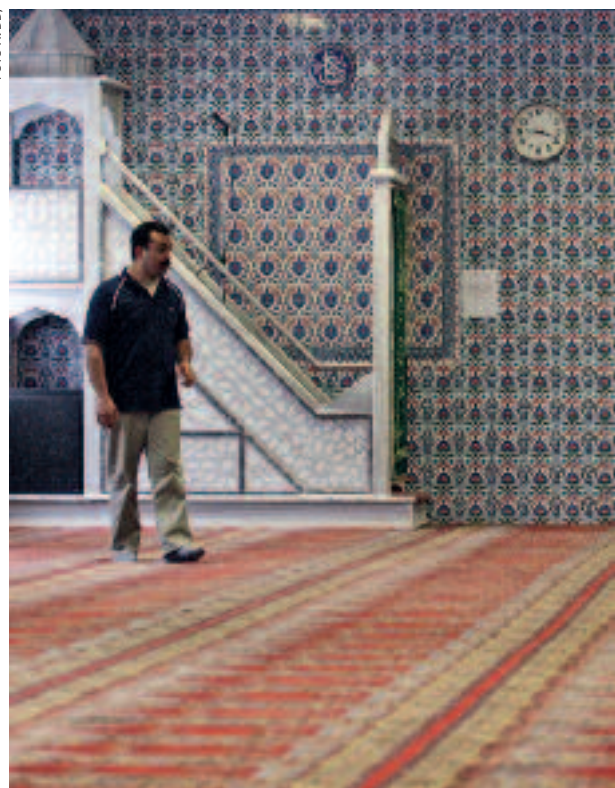
Hoewel de inhoud van de lesstof voortdurend werd aangepast en er voor iedere missie een nieuwe lezing werd ontwikkeld, bleef de opzet en structuur van de trainingen hetzelfde.<sup>8</sup> Tot het begin van de ISAF-missie in Uruzgan in 2006 kregen de militairen voorafgaande aan hun uitzending niet meer dan twee tot vier uur cultuurtraining. In 2006 deed ik bij militairen van een *Battle Group* in de voorbereiding op hun uitzending naar Uruzgan een onderzoek naar de culturele voorbereiding van militairen. Hieruit blijkt dat 38 procent van de militairen vindt dat zij zelf in het verleden onvoldoende werd voorbereid op de lokale cultuur.<sup>9</sup> Dit lijkt een laag percentage, het is immers minder dan de helft, maar het betekent wel dat bijna veertig procent van de militairen in het verleden cultureel onvoorbereid op uitzending ging.

#### Tweedaagse training

De missie in Uruzgan zorgde voor een uitbreiding van de cultuurtrainingen. Er waren in de

politiek en bij de krijgsmacht voorafgaande aan de missie ernstige twijfels over de veiligheid van de Nederlandse militairen en het slagen van deze missie. TNO, een onafhankelijke onderzoeksorganisatie die door onderzoek en ontwikkeling de kwaliteit van bedrijven en de samenleving tracht te verbeteren, ontwierp een volledig nieuw trainingsprogramma. Dit programma was een uitbreiding op de informatie die al werd gegeven in de lezing van de Sectie

FOTO AVDD



CAI. Dit trainingsprogramma heet de *Cultural Awareness Training* (CAT).

De opzet van de CAT was om militairen kennis te laten ontwikkelen in culturele situaties, zodat ze beter in staat zijn om te anticiperen op onbekende (culturele) zaken. TNO ontwierp een tweedaagse training. Eén dag werd een bezoek gebracht aan een moskee, waar uitleg wordt gegeven over de islam. De tweede dag was gevuld met rollenspelen, afgewisseld door presentaties over de belangrijkste Afghaanse normen en waarden, die vervolgens weer werden toegepast in de rollenspelen. Bij de trai-

7 C. Klep & R. Van Gils, (1999), blz. 115-140.

8 Voor meer informatie over de cultuurtrainingen tot aan de ISAF-missie in Uruzgan, zie R.H.E. Gooren, 'Soldiering in Unfamiliar Places: The Dutch Approach' in: *Military Review* (maart-april 2006), blz. 54-60.

9 B.J.H. Ooink (2006), blz. 54-55.

ning waren ook Afghaanse tolken en acteurs aanwezig.

Inmiddels is de CAT overgenomen door de Sectie CAI. De cultuurlezing en de CAT zijn geïntegreerd. De huidige CAT beslaat één lesdag. Hierin krijgen militairen een uitgebreide lezing over het belang van cultuurtraining, een beeld van het missiegebied, achtergronden, geschiedenis, religie, belangrijke normen en waarden en lokale gebruiken. Deze lezing



*De oorspronkelijke CAT verzorgde één trainingsdag in een Turkse moskee, waar militairen iets leren over de islam*

wordt afgewisseld met rollenspelen en discussies, waarbij gebruik wordt gemaakt van tolken en acteurs uit het missiegebied.

### Gewenste effecten

Defensie heeft de genoemde cultuurtraining in het opwerktraject voor uitzending opgenomen om een aantal effecten te genereren. Ten eerste het aanleren van gewenst gedrag van militairen ten opzichte van de lokale bevolking, en ten tweede het voorkomen van een cultuurschok bij uitgezonden militairen.

### Respectvol gedrag

Militairen dienen in de eerste plaats te leren wat gewenste gedragingen zijn in een lokale cultuur om zich tijdens een missie respectvol te kunnen gedragen. Als ze weten wat gewenst gedrag is en deze gedragingen kunnen manifesteren, is de kans op draagvlak van de missie bij de lokale bevolking groter. En steun van de lokale bevolking is in de huidige missies van onmisbaar belang. De bevolking moet worden

overtuigd van onze goede bedoelingen en moet er uiteindelijk voor kiezen vijandelijke partijen te weren uit haar samenleving. Dat kan alleen met een grondige hearts and minds-campagne, waar iedere militair deel van uitmaakt. Kennis van de lokale cultuur en respectvol gedrag zijn hierbij onontbeerlijk.

### Vermijden cultuurschok

Ten tweede moet de kans op een cultuurschok worden gereduceerd. Iedereen die wordt 'ondergedompeld' in een vreemde cultuur heeft in meer of mindere mate te maken met de stress die dat oplevert. Het individu heeft moeite om vanuit zijn eigen paradigma om te kunnen gaan met de 'vreemde' omgangsvormen van een andere cultuur. Deze stress kan leiden tot frustratie en woede ten aanzien van de andere samenleving. Het individu neigt ernaar om niet meer met de andere cultuur samen te werken.

Een cultuurschok kan een gevaar opleveren voor de missie, wanneer militairen bijvoorbeeld aversie kweken ten opzichte van de bevolking die ze moeten beschermen. De mate waarin een cultuurschok optreedt is natuurlijk onder meer afhankelijk van de interculturele competenties van het individu en diens houding tegenover de lokale bevolking. Als militairen een culturele basis wordt aangeleerd waarbij ze leren wat cultuurverschillen zijn en hoe ze hiermee kunnen omgaan, is de kans op een cultuurschok kleiner.



FOTO ANDD, G. VAN ES

*Welke gedragingen zijn eigenlijk gewenst in de lokale cultuur?  
Bewoners van Kandahar stad begroeten ons*

## Onderzoek naar de effecten van de huidige training

De huidige CAT is voornamelijk gebaseerd op het overdragen van kennis over de lokale cultuur en het wijzen op het effect van bepaalde gedragingen. Er wordt geen culturele basis bij-

gebracht. Militairen krijgen alleen voorafgaand aan hun uitzending een training van hooguit één dag.<sup>10</sup> In 2006-2008 deed ik onderzoek naar de effecten van de CAT. Ik onderzocht de culturele kennis van de militairen van twee verschillende Battle Groups in Uruzgan en het beeld dat ze hadden van de lokale bevolking. De militairen vulden voorafgaand aan de cultuurtraining, na afloop van de training, en na hun uitzending een vragenlijst in. Ze moesten stellingen beantwoorden over culturele normen en waarden in de Zuid-Afghaanse samenleving. Ook werden er vragen gesteld naar hun interculturele competenties. Daarnaast heb ik meer dan vijftig interviews gehouden met militairen na afloop van de cultuurtraining en de missie.

Uit mijn onderzoek blijkt dat de huidige CAT weinig effect heeft. Na afloop van de training is er weliswaar enige verbetering te constateren van de kennis over de lokale normen, waarden en gebruiken, maar tijdens de missie blijkt de militair daar vaak geen gebruik van te maken. Militairen waren de informatie vergeten of zagen, vaak ten onrechte, geen heil in 'cultureel verantwoorde' oplossingen. De houding van militairen ten opzichte van de lokale cultuur en de score op verschillende interculturele competenties verbetert niet na de training. En ook tijdens de missie treedt geen verbetering op. Dit duidt op een grotere kans op cultuurschok.<sup>11</sup>

De huidige cultuurtraining bij de Nederlandse krijgsmacht blijkt dus niet voldoende in staat om militairen voor te bereiden op 'vreemde samenlevingen'. De belangrijkste reden hiervan is dat er te weinig tijd is in de MGI om militairen een effectieve training te geven. De Sectie CAI doet er alles aan om de beschikbare tijd zo effectief mogelijk in te vullen; het zal dan ook niet gemakkelijk zijn om de huidige CAT inhoudelijk te verbeteren.

Uit een onderzoek van Van den Berg e.a. (2009) blijkt dat militairen met gewelddadige ervaringen tijdens de missie een negatiever beeld krijgen van de lokale bevolking. Dit kan ertoe leiden dat tijdens gewelddadige missies de kans

<sup>10</sup> Militairen met speciale functies of individuele uitzendingen krijgen aanvullende trainingen van de SVV.

<sup>11</sup> B.J.H. Ooink (2008).



op cultureel incorrect gedrag en een cultuurschok wordt vergroot. De eenheden waarbij Van den Berg en collega's hun onderzoek hebben gedaan, hebben ook de huidige cultuurtraining gehad voor hun uitzending.<sup>12</sup> De huidige trainingen zijn dus blijkbaar niet in staat om de gewenste effecten te genereren. Hoe zou een effectieve cultuurtraining er dan wel moeten uitzien?

## Nieuwe ideeën over cultuurtraining

Niet alle NAVO-landen zijn overigens overtuigd van het belang van cultuurtrainingen.<sup>13</sup> Maar er zijn wel veel artikelen gepubliceerd over dit onderwerp door militaire en wetenschappelijke auteurs uit verschillende NAVO-landen. Deze artikelen bevatten vaak uiteenlopende ideeën over de aanpak van cultuurtrainingen. De vraag luidt nu welke overeenkomsten er zijn. Hoe denken deze auteurs dat cultuurtrainingen het best kunnen worden gegeven?

### Terminologie

Er is veel verscheidenheid in de achtergrond van de verschillende gepubliceerde artikelen over cultuurtrainingen. Sommige publicaties zijn gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek, andere zijn meer gebaseerd op de uitzendingervaringen van de auteur. Veel artikelen maken gebruik van overeenkomstige termen, waar vaak verschillende definities aan worden gegeven. Dit leidt tot verwarring in de internationale discussie over cultuurtrainingen.

De volgende termen komen meerdere keren voor in artikelen:

- *Cultural Literacy* (CL);
- *Cultural Awareness* (CA);
- *Cultural Competency* (CC);
- *Cultural Intelligence (Quotiënt)* (CQ).

Deze termen worden onder meer beschreven door Selmeski (2006).<sup>14</sup>

Auteurs met een meer praktische, militaire achtergrond stellen in hun artikelen vaak Cultural Awareness training voor.<sup>15</sup> Auteurs met een meer wetenschappelijke achtergrond refereren vaker aan termen als Cultural Literacy, Cultural Competence of Cultural

#### **Cultural Literacy (CL)**

Dit is de meest basale vorm van cultureel bewustzijn waarover militairen moeten beschikken om effectief te kunnen acteren in een andere samenleving (McFarland, 2005). Militairen die Cultural Literate zijn begrijpen en waarderen hun eigen normen, waarden en gebruiken, maar zijn zich ervan bewust dat dit slechts één manier is om naar de wereld te kijken. Ook beseffen zij dat hun eigen perspectieven van invloed zijn op andere culturen. De militairen zijn zich dus bewust van de eigen cultuur en zij beschouwen andere culturen als gelijkwaardig.

#### **Cultural Awareness (CA)**

Hoewel mensen Cultural Awareness vaak beschouwen als de term die alle kennis en inzichten op het gebied van cultuur omvat (awareness betekent immers bewustzijn), reikt het begrip in de (militaire) wetenschap niet veel verder dan kennis over een specifieke cultuur. Zo wordt Cultural Awareness door het US Marine Corps beschreven als de laagste trede in de ladder van het culturele besef bij mariniers. Cultural Awareness is anders dan Cultural Literacy, omdat militairen bij Cultural Literacy een bepaald inzicht hebben ontwikkeld, terwijl Cultural Awareness geënt is op feitenkennis over een bepaalde cultuur. Cultural Awareness is dan ook het leren over specifieke culturen en hun gebruiken, zodat men weet hoe men zich moet gedragen.

#### **Cultural Competency (CC)**

Deze term refereert aan de mate van culturele competenties waarover iemand dient te beschikken, zoals flexibiliteit, openheid, respect, culturele empathie, emotionele stabiliteit, initiatief en vertrouwen. Iemand die cultureel competent is, beschikt over een combinatie van culturele vaardigheden om effectief te kunnen communiceren met mensen uit andere culturen. Iedere persoon beschikt in zekere mate over deze culturele competenties, die door middel van opleiding verder te ontwikkelen zijn.

#### **Cultural Intelligence (Quotiënt) (CQ)**

Dit is de hoogste vorm van cultureel besef. Het is een combinatie van het beschikken over culturele kennis, het kunnen verzamelen en plaatsen van nieuwe culturele kennis, motivatie en gedrag. Hierdoor is een persoon in staat zich zelfstandig aan te passen aan een vreemde cultuur. Uit onderzoek blijkt dat Cultural Intelligence goed te ontwikkelen is. Voornamelijk expats en managers van internationale bedrijven krijgen Cultural Intelligence-training voordat ze naar het buitenland gaan.

12 Van den Berg, C.E., Dechesne, M., Soeters, J.M.L.M., & Duel, J. (2009), blz. 85-91.

13 Defence Academy of the UK (2008). Culture in Conflict, Cranfield University, Shrivenham UK, 10-11 Juni 2008, symposium.

14 B. Selmeski (2006), blz. 6-8.

15 Beckno (2006), Bohm (2001), Ellis (2005), Farrington (2007), Higgins (2005), Hudson (2005), Lively (2007).

Intelligence.<sup>16</sup> Deze laatste groep meent dat kennis over de lokale cultuur en de lokale gebruiken (Cultural Awareness) niet genoeg is om te kunnen omgaan met de stress die het verblijf in een vreemde samenleving genereert. Militairen hebben een dieper inzicht nodig in hun beeld van hun eigen cultuur en andere culturen om zich te kunnen aanpassen aan de onbekende situatie.

#### Vier fasen

Naast de verscheidenheid in termen en trainingsmethoden noemen de publicaties ook verschillende momenten waarin cultuurtrainingen gegeven zouden moeten worden. Er kunnen vier verschillende fasen worden onderscheiden:

- *initiële fase* – de fase waarin iemand wordt opgeleid tot het militaire vak;
- *pre-deployment fase* – de voorbereiding voorafgaand aan de missie;
- *deployment fase* – de uitzending;
- *post-deployment fase* – de fase nadat de militair terug is gekeerd van de uitzending.

Veel artikelen pleiten voor training in de initiële fase, waarbij militairen een culturele basis aanleren, gebaseerd op Cultural Literacy, Cultural Competency of Cultural Intelligence. Sommige auteurs raden zelfs een gecombineerde training aan in de initiële en de pre-deployment fase (Hudson; (2005), Kamorski; (2005)). Ng (2005) betreft zelfs de deployment fase erbij. De huidige training in Nederland is vooral gebaseerd op de pre-deployment fase. Maar volgens veel auteurs is dit dus niet genoeg om militairen een effectieve training te geven. Zo geeft CAT militairen niet de mogelijkheid om effectief te handelen in situaties die niet tijdens de training zijn behandeld. Daarnaast verbetert een Cultural Awareness training de houding van militairen niet, wat kan leiden tot een cultuurschok.

#### Voor wie?

De auteurs zijn het niet eens over de vraag wie de training zou moeten ontvangen. Moeten

alleen leidinggevend en een culturele training ondergaan, of juist iedere militair? Publicaties met een meer praktische benadering pleiten voor een training alleen voor officieren en onderofficieren. Publicaties met een meer wetenschappelijke basis pleiten voor een training voor iedere militair. De meeste artikelen pleiten voor verschillende niveaus van cultuurtraining ten behoeve van leidinggevend en manschappen.

De meeste auteurs geven aan dat iedere militair een vorm van Cultural Literacy moet worden onderricht in de initiële opleiding. Zij menen dat iedere militair in staat moet zijn om effectief samen te werken met mensen van een andere cultuur. Daarnaast moet men zich kunnen aanpassen in een onbekende samenleving. Leidinggevend, onder wie officieren en onderofficieren, zullen in de initiële fase naast deze Cultural Literacy ook les moeten krijgen in Cultural Competency en Cultural Intelligence. Deze opleiding maakt het voor hen mogelijk leiding te geven aan multiculturele groepen militairen.

Alleen Ng en Early (2007) vermelden dat Cultural Intelligence training aan alle militairen zou moeten worden gegeven in de initiële fase. Zo krijgen de militairen een handvat om zich gemakkelijker aan te passen aan de onbekende samenleving:

*[...] it will enable effective cross-cultural learning in the multinational environment, i.e., they will have developed meta-cognitive and cognitive capabilities to learn fast during their mission.*<sup>17</sup>

De auteurs zijn het er ook over eens dat alle militairen een Cultural Awareness training moeten ontvangen in de pre-deployment fase. Tijdens deze fase leren de militairen over de culturen en de gebruiken in het uitzendgebied. Door de kennis op het gebied van Cultural Literacy en Cultural Competency, opgedaan in de initiële fase, zouden de militairen in staat moeten zijn de informatie in de juiste context te plaatsen.

#### Buffer

Van den Berg en collega's (2009), die in 2006 onderzoek deden bij een uitgezonden Neder-

16 Chandler (2005), Crook (2006), McFarland (2005), Kamorski (2005), Karcannes (2007), Ng (2007), Lewis (2006), Selmeski (2006), Williams (2006).

17 K.Y. Ng, & P. Early (2005), blz. 8.



landse eenheid in Uruzgan, adviseren dat ook tijdens de deployment fase aandacht moet worden besteed aan de houding van de militairen tegenover de lokale bevolking. Ze concluderen dat motivatie voor de missie (*idealistic motivation*) als een buffer kan fungeren voor negatieve gevoelens ten opzichte van de lokale bevolking. Zij adviseren dan ook dat er tijdens de uitzending aandacht moet worden besteed aan de verhoging van deze motivatie.<sup>18</sup>

### Toekomstige trainingen

Uit internationale publicaties blijkt dat militairen een algemeen begrip zouden moeten hebben van culturele diversiteit en interculturele communicatie. Hierdoor gaan ze effectiever om met culturele verschillen tijdens een uitzending. Militairen moeten zich bewust zijn van hun eigen cultuur en andere culturen als gelijkwaardig beschouwen (Cultural Literacy). Naast deze verworven *mindset*, dienen militairen te beschikken over interculturele competenties, om effectief te kunnen communiceren en samenwerken met mensen van andere culturen (Cross-Cultural Competences).

Deze twee begrippen (Cultural Literacy en Cross-Cultural Competences) vormen een culturele basis. Deze ontstaat uit een combinatie van cognitief overbrengen van kennis, inzicht in de manier waarop nieuwe kennis moet worden geïnterpreteerd, motivatie en gedragsvaardigheden (Cultural Intelligence). Ook moet een duidelijk onderscheid worden gemaakt tussen opleiding en training. Een culturele basis is niet te leren door middel van een simpele training: iedere militair begint op een ander niveau en leert in zijn eigen tempo. Het is overigens niet de bedoeling iedere militair op te leiden tot expert op het gebied van interculturele communicatie. Doel is de militairen een basis aan te bieden die hen beter in staat stelt zich te kunnen handhaven in een andere samenleving.

Naast deze culturele basis zullen militairen ook kennis moeten opdoen van lokale gebruiken en culturen in het missiegebied, om te weten hoe zij zich precies dienen te gedragen (Cultural

Awareness). Hiertoe dient de trainer gebruik te maken van affectieve lesmethoden. Cultuur kan niet worden geleerd uit een boek, maar moet worden beleefd. Militairen zullen dus gebruik moeten maken van rollenspelen en confrontaties tijdens oefeningen. Daarnaast

FOTO SECTIE CAI, 2008



Rollenspelen en discussies maken een cultuur begrijpelijk en motiveren de deelnemende militairen

is motivatie ook belangrijk; militairen moeten zich bewust zijn van het belang van culturele sensitiviteit.

Sommige auteurs maken in de internationale discussie over cultuurtrainingen gebruik van wetenschappelijke modellen. Zo is het concept van Cultural Intelligence in de praktijk getoetst. Het blijkt erg succesvol. Maar de bestaande modellen van cultuurtraining zijn vrijwel allemaal bedoeld voor training aan expats en managers; mensen met een bovengemiddeld intellect die moeten samenwerken met mensen in het buitenland. Deze doelgroep verschilt in veel opzichten van de militair en diens taak tijdens een uitzending.

Daarnaast gebruiken de auteurs vaak abstracte terminologie en zijn ze niet in staat de modellen om te zetten naar praktische lesmethoden of doelstellingen. Met andere woorden, ze geven

<sup>18</sup> C.E. van den Berg e.a. (2009), blz. 91.

aan wat er moet worden geleerd, maar niet op welke manier. In het *Cross-Cultural Training* (CCT-) model, dat hierna aan de orde komt, heb ik getracht deze vertaalslag wel te maken. Het is gebaseerd op de genoemde aanbevelingen en termen.

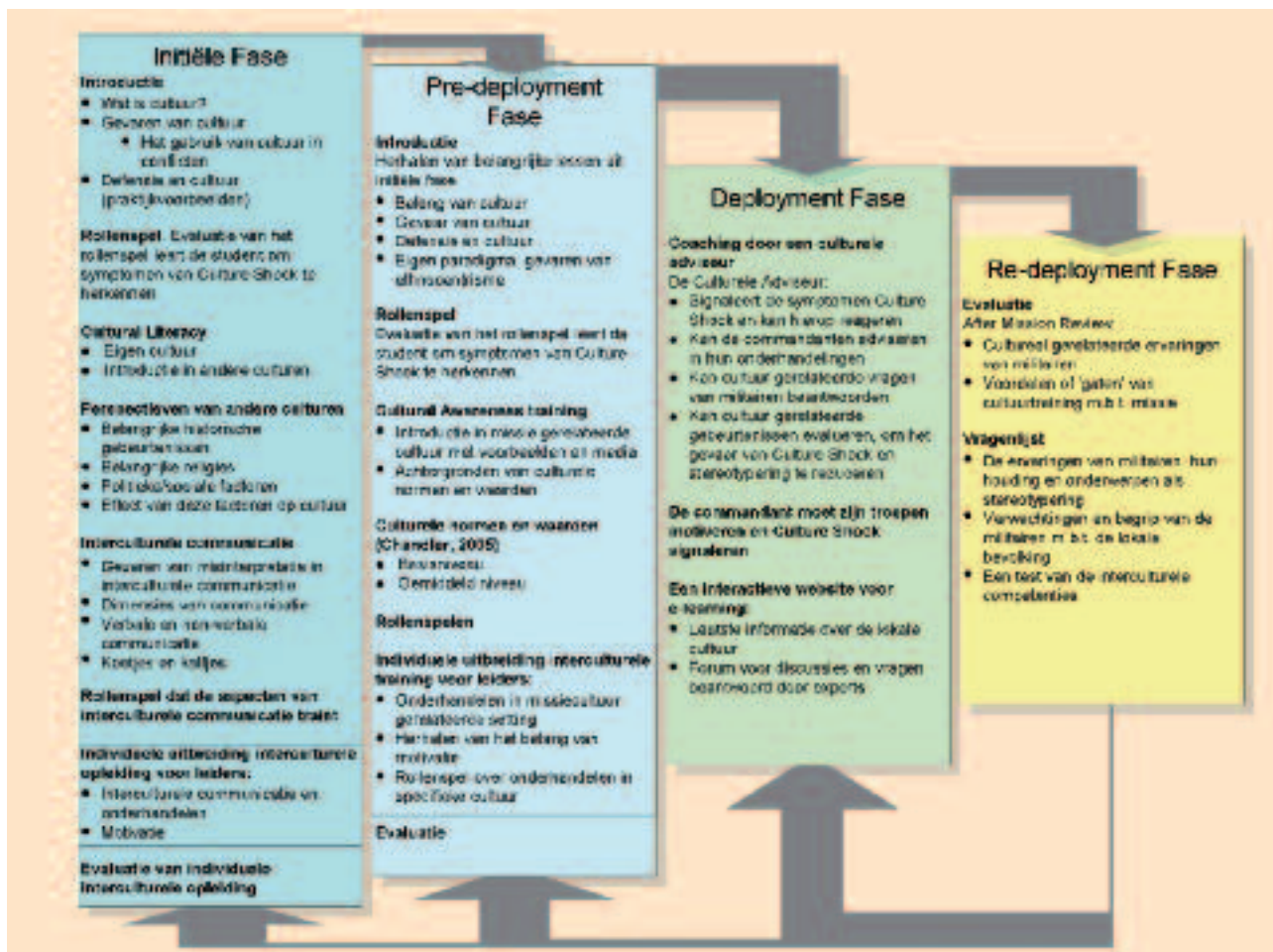
### Het CCT-model

Het Cross-Cultural Training-model is gebaseerd op de vier eerdergenoemde fasen. Deze fasen zijn gecombineerd met de verschillende modellen van culturele training en voorzien van bijbehorende praktische doelstellingen en programma's. Er zijn uitbreidingen ontwikkeld voor leidinggevendenden. Deze doelstellingen en programma's kunnen worden teruggevonden in het model in het kader.

Een belangrijk doel bij de ontwikkeling van dit model was een realistische uitvoering. Daarom is ervoor gekozen om de verschillende fasen van het model op te nemen in al bestaande elementen, zoals de initiële opleiding, en het CAT-programma in de MGI. Toch zal dit programma de nodige opleidingstijd vergen.

#### Initiële fase

In de initiële opleiding moeten de militairen bekend worden gemaakt met het belang van cultuur tijdens missies en internationale samenwerking. Daarom hebben de militairen een algemene cultuuropleiding nodig om hun kennis te vergroten, interculturele competenties te ontwikkelen en zich bewust te worden van hun eigen cultuur en andere culturen.



Het Cross-Cultural Training (CCT-)model

Dit betekent dat in de initiële opleiding een programma moet worden geïntegreerd om bij elke militair een culturele basis te ontwikkelen. Het opleidingsprogramma is gebaseerd op Cultural Literacy, Cultural Competence en Cultural Intelligence, en maakt de militairen bewust van het paradigma dat uit hun eigen cultuur voortkomt. Verder in de opleiding staat kennis centraal over andere culturen, verschillende normen en waarden, religies en geschiedenis. Cross-culturele communicatie wordt tevens geïntroduceerd. Het programma bestaat uit een combinatie van verschillende leerstijlen, waaronder discussies, rollenspelen en evaluaties.

In aanvulling op de algemene cultuuropleiding voor alle militairen is er een cursus met meer diepgang voor leidinggevend en commandanten. Deze groep heeft een specifieke opleiding nodig in intercultureel onderhandelen, coöperatie en motivatie. De opleiding eindigt met een evaluatie van de ervaringen van de militairen en een test van de ontwikkeling van hun kennis en gedrag.

De behandelde stof in de initiële fase zal moeten worden herhaald, in zowel de initiële opleiding als de operationele plaatsing van militairen. Hierbij kunt u denken aan interculturele rollenspelen en discussies over cultuur.

#### **Pre-deployment fase**

Tijdens de pre-deployment fase bereiden militairen zich voor op uitzending. Afhankelijk van de uitzending volgen ze cursussen en oefenen en verbeteren gezamenlijk hun taken. In de voorbereiding zijn er veel zaken die in een relatief korte periode worden behandeld. In deze periode krijgen militairen ook de MGI, met de bijbehorende cultuurtraining.

De cultuurtraining in de pre-deployment fase wordt dus in een drukke periode gegeven, waarbij er ook aandacht moet zijn voor andere missiegerichte informatie. De cultuurtraining moet dan ook gerelateerd zijn aan de cultuur van het missiegebied, *to the point* zijn, en moet niet veel meer tijd kosten dan twee dagen. Uiteraard moet de training ook zijn gerelateerd aan de missie en samenstelling van de eenheid.

Het raamwerk van het CCT-model voor de pre-deployment fase is gebaseerd op het bestaande CAT-programma in Nederland. Het is een missie-gerelateerde training, gebaseerd op de elementen van Cultural Awareness. Deze training bouwt de culturele basis die is aangeleerd in de initiële opleiding verder uit.

In de introductie worden de belangrijkste lessen uit de initiële fase herhaald. Deze herhaling heeft twee redenen: de lesstof van de initiële opleiding wordt even opgefrist en deze herkenning van de lesstof motiveert de militair om aandacht te hebben voor de les.

Tijdens de introductie van de onbekende cultuur, raakt de militair al enigszins bekend met de lokale cultuur. Daarna leert de militair meer over de achtergronden van de lokale cultuur. Uiteindelijk leert de militair over de normen en waarden van de lokale cultuur, de lokale gebruiken en belangrijke kenmerken. Het model dat hiervoor gebruikt wordt, is Weavers CCC, beschreven in het *JIPOE framework* van Chandler (2005).<sup>19</sup> Dit deel van de training wordt gecombineerd met rollenspelen en discussies.

De leidinggevend krijgen zoals gezegd een meer diepgaande training. Hierin leren ze onder meer te onderhandelen in de betreffende lokale cultuur. Uiteindelijk wordt de Cultural Awareness training geëvalueerd met de groep.

#### **Deployment fase**

Volgens Littrell (2007) en Ng (2007) is het succes van culturele adaptatie tijdens een uitzending het grootst als de militair kan worden gecoacht tijdens de missie. Militairen hebben dan ook een cultureel adviseur nodig die hen kan begeleiden in de interculturele communicatie en die symptomen van een cultuurschok kan signaleren. De cultureel adviseur heeft drie belangrijke taken die het culturele aanpassingsvermogen van de militair kunnen verbeteren:

- het signaleren van de symptomen van cultuurschok en in staat zijn hierop te reageren;

19 J.V. Chandler, *Why Culture matters: An Empirically-based Pre-Deployment Training Program* (Monterey, California, Naval Postgraduate School, 2005).



- het adviseren van commandanten tijdens interculturele onderhandelingen en beantwoorden van cultuur gerelateerde vragen van militairen;
- het evalueren van interculturele voorvallen tijdens de missie om zo de kans op een cultuurschok te reduceren en de motivatie van de militair te vergroten.

Ook de commandant van een eenheid heeft de taak om de motivatie van zijn troepen op peil te houden en symptomen van cultuurschok te onderkennen. Van tijd tot tijd zal hij gebeurtenissen tijdens de uitzending moeten evalueren en aankaarten met zijn ondergeschikten.

Behalve de inzet van de cultureel adviseur tijdens de uitzending zal een interactieve website moeten worden opgezet voor een *e-learning* programma. Deze website vermeldt de laatste informatie over de lokale cultuur. Militairen kunnen vragen stellen over culturele dilemma's, die worden beantwoord door experts. Andere militairen kunnen deze onderwerpen opzoeken en hiervan leren. Er zijn *pilots* geweest met vergelijkbare programma's in de VS en de resultaten waren bemoedigend.

#### Post-deployment fase

Zowel Hudson (2005), Lewis (2006) als Littrell (2007) geven aan dat de ervaringen van een teruggekeerde eenheid belangrijk zijn voor de verbetering en actualisering van de cultuurtraining. De militairen hebben immers veel ervaring opgedaan, die door middel van evaluatie weer kan worden geïmplementeerd in de bestaande trainingen. Evaluatie van de missie kan ook bijdragen aan het opsporen van eventuele hiaten tussen cultuurtraining en uitzending.

Behalve een evaluatie van de ervaringen van militairen tijdens uitzending, zullen ze ook een vragenlijst moeten invullen waarin wordt nagegaan of de cultuurtrainingen het gewenste effect hebben opgeleverd. Daarnaast kunnen militairen hun ervaringen op intercultureel gebied delen.

De genoemde vragenlijst bevat de volgende elementen:

FOTO AVDD, R. FRIGGE



*Culturele training is nodig, alleen al om het risico op een cultuurschok te verkleinen*

- de ervaringen van militairen;
- het beeld dat militairen hebben van de lokale bevolking en hun houding ten opzichte van de lokale bevolking;
- een test van de interculturele competenties.

## Conclusie

De huidige cultuurtraining bij de Nederlandse krijgsmacht is onvoldoende in staat om militairen voor te bereiden op 'vreemde culturen'. Het gevaar van een cultuurschok wordt evenmin gereduceerd en de kennis en het gedrag van militairen tijdens uitzending verbetert ook niet aantoonbaar. Een belangrijke reden hiervoor is dat het CAT-programma in een drukke periode wordt aangeboden en dat er in de MGI geen mogelijkheden zijn om het programma uit te breiden. Om de gewenste effecten te bereiken is daarom in dit artikel betoogd dat het culturele trainingsprogramma in de toekomst moet worden uitgebreid.

De huidige cultuurtraining zal deel uit moeten maken van een cultureel programma. Dit programma genereert een brede culturele basis, en leert adequate kennis en gedragingen aan, zodat militairen zich op een gepaste manier kunnen gedragen in het missiegebied. Daartoe is het noodzakelijk dat het programma niet alleen moeten worden gebaseerd op Cultural Awareness, maar ook op Cultural Literacy, Cross-Cultural Competence en Cultural Intelligence.

In de initiële opleiding zullen militairen bekend worden gemaakt met het begrip 'cultuur', waarna zij in de voorbereiding op de uitzending leren over de cultuur in het uitzendgebied. Tijdens uitzending moet de militair worden gecoacht en na terugkeer moet er een evaluatie plaatsvinden van diens ervaringen. Uiteraard zullen er verschillen zijn in het opleidingsniveau van de militairen, maar iedere militair heeft een culturele basis nodig. Iedere militair kan immers in contact komen met de lokale bevolking.

### Tot slot

Het gebrek aan een gedegen culturele opleiding en training is onderkend. Verschillende militaire instanties hebben inmiddels eigen initiatieven gelanceerd. Zo is de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) begonnen met een antropologisch vak in het derde jaar van de officiersopleiding, met het CCT-model als leidraad, waarbij diverse culturele onderwerpen aan bod komen. Ook de Koninklijke Militaire School (KMS) heeft interesse getoond in een culturele basisopleiding. Het Bureau Talen van het Defensie Inlichtingen en Veiligheidsinstituut (DIVI) is bezig om een taal- en cultuurdatabase te ontwikkelen, gebaseerd op situaties die militairen tijdens hun uitzending meemaken. Deze database kan op termijn worden geraadpleegd tijdens de uitzending.

Er is echter gebrek aan een duidelijk overkoepelend orgaan dat de verschillende trainingen kan beheren en het overzicht houdt. Zonder een dergelijk orgaan is het onmogelijk om de verschillende opleidingen op elkaar te laten aansluiten, en militairen terugkoppeling te laten geven over de aansluiting van de training op de missie.

Door de cultuurtrainingen bij Defensie uit te breiden en te verbeteren worden militairen beter voorbereid op de normen, waarden en gebruiken in het missiegebied. Militairen zullen zich beter aan de lokale cultuur kunnen aanpassen. Op deze manier kunnen Nederlandse militairen oprecht zeggen dat zij beschikken over de Dutch Approach. ■

### Literatuur

- Van Bommel, N. & Derksen D. 'Dutch Approach is helemaal niet zo Dutch'. *Algemeen Dagblad*, 30 maart 2009.
- Backx, K. "Dutch Approach' werkt in Afghanistan". *Brabants Dagblad*, 21 januari 2006.
- Van den Berg, C.E., Dechesne, M., Soeters, J.M.L.M., & Duel, J. (2009) 'The Uphill "Hearts and Minds" Battle: The Role of Perceived Threat and Idealistic Motivation in Perception of a Local Population during a Peace Mission' (blz. 87-91), C.E. van den Berg, *Soldiers under threat: An exploration of the effect of real threat on soldiers' perceptions, attitudes and morale*. Proefschrift, Universiteit van Tilburg.
- Bosman, F., Richardson R. & Soeters, J. (2007). 'Multi-cultural Tensions in the Military? Evidence from the Netherlands Armed Forces'. *International Journal of Intercultural Relations*, 31 (3), 339-361.
- Chandler, J.V. (2005). *Why Culture matters: An Empirically-based Pre-Deployment Training Program*. Monterey, California: Naval Postgraduate School.
- Early P. & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence, Individual interactions across cultures*. Stanford, California: Stanford University Press.
- McFarland, M. (2005, March-April). 'Military Cultural Education'. *Military Review*, 62-69.
- Gooren, R.H.E. (2006 March-April). 'Soldiering in Unfamiliar Places: The Dutch Approach'. *Military review*, 54-60.
- Klep, C. & Gils, R., van (1999). *Van Korea tot Kosovo, De Nederlandse militaire deelname aan vredesoperaties sinds 1945*. Den Haag: SDU uitgeverij.
- Moelker, R. (2008). *The 'Dutch Approach' and the Expeditionary Formula* (under review).
- K.Y. Ng, & P. Early, (2005). *Culture + Intelligence, old constructs, new frontiers*. London: Sage publications.
- Ooink, B.J.H. (2006). *Van Soepjurk tot Gesprekspartner, Cultural Awareness Training ten behoeve van de missie naar Uruzgan*, Breda: NLDA.
- Ooink, B.J.H. (2008). *The Cultural Backpack, Training Soldiers to Operate in Unfamiliar Environments*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Paasman, B. (2002). *Wandelen onder de Palmen*. Amsterdam: Vossiuspers UvA.
- De Ridder, R. (2009). *Cross-Cultural Competence and effectiveness of the Dutch Military in Afghanistan* (under review).
- Selmeski, B. (2006). *Military Cross-Cultural Competence: an initial inquiry*. Royal Military College of Canada.