

# OP ZOEK NAAR DE ONSTERFELIJKE KOP VAN HYDRA

Strategische onthoofding door factoren die de effectiviteit van moderne  
gewelddadige niet-statelijke organisaties beïnvloeden.



(Bron: [http://ancienthistory.about.com/od/monsters/ss/Monsters\\_8.htm](http://ancienthistory.about.com/od/monsters/ss/Monsters_8.htm))

R. C.J.P. Benning  
Studentnummer: 3007103  
Universiteit Utrecht, Faculteit der Letteren  
Master Internationale Betrekkingen in Historisch Perspectief  
Eindscriptie (22,5 ECTS)  
Begeleid door: Prof. dr. B.G.J. de Graaff  
Medebeoordelaar: Dr. J. Pekelder  
Juli 2013



**Masterthesis**

Universiteit Utrecht



## INHOUD

WOORD VOORAF .....	6
INLEIDING.....	8
Status quaestionis .....	11
Het gewenste effect.....	16
Onderzoeksopzet .....	20
HOOFDSTUK 1: TYPEN LEIDERSCHAP .....	23
Leiderschap als proces.....	23
Drie typen leiderschap.....	27
Autocratisch leiderschap .....	28
Democratisch leiderschap .....	31
<i>Laissez-faire</i> leiderschap.....	34
Samenvatting .....	37
HOOFDSTUK 2: TYPEN ORGANISATIES .....	40
De autocratische organisatie .....	40
Een bureaucratische organisatie .....	45
Een netwerk- of platte organisatie .....	48
Samenvatting .....	54
HOOFDSTUK 3: ORGANISATIE ALS SYSTEEM EN OMGEVING .....	56
Systeembenadering .....	57
Afbakening omgevingsfactoren .....	60
De omgeving van een autocratische organisatie.....	64
De omgeving van een bureaucratische organisatie.....	75
De omgeving van een netwerk- of platte organisatie.....	83
Conclusie.....	94
HOOFDSTUK 4: FACTOREN EFFECTIEVE STRATEGISCHE ONTHOOFDING... ..	98
Strategisch model.....	101
Het strategische model getoetst in drie cases .....	112
Sendero Luminoso .....	113
Al Qaeda van vóór 2001.....	118
Al Qaeda ná 2001 .....	128
Conclusie.....	136
CONCLUSIES .....	139
LITERATUURLIJST.....	143



## WOORD VOORAF

Deze masterscriptie is het laatste product van een langdurig en intensief traject. Als meteoroloog van de Koninklijke Luchtmacht begon ik aan mijn functie als docent aan de Faculteit Militaire Wetenschappen (FMW). Niet lang na mijn plaatsing werd het accreditatieproces voor de FMW gestart. Militair wetenschappelijk personeel is één van de voorwaarden om als instituut geaccrediteerd te worden. Hierdoor ontstond bij mij het idee om mijzelf wetenschappelijk te scholen. De keuze viel op de bachelor Geschiedenis aan de Universiteit Utrecht. Ik rondde mijn bachelorstudie af in 2011. Na een korte onderbreking begon ik in februari 2012 aan de master Internationale Betrekkingen in Historisch Perspectief, die ik medio 2013 afrond met deze scriptie.

Naast mijn werkzaamheden als docent aan de FMW, mijn gezin, mijn tennissport en de tijd waarin ik even niets deed met als excuus 'ik moet nadenken', heb ik het afgelopen half jaar veel kennis opgedaan over een belangrijke wetenschappelijk onderwerp: wat kunnen we doen tegen gewelddadige niet-statelijke organisaties die een steeds belangrijkere rol spelen in de internationale betrekkingen?

Gelukkig heb ik steun gekregen die noodzakelijk was om dit intensieve traject van een masterstudie, in combinatie met mijn werkzaamheden als docent, af te ronden met een positief resultaat. Als eerste wil ik mijn begeleider prof. dr. Bob de Graaff danken voor zijn positieve, prettige en constructieve wijze van begeleiding. Zijn positieve houding zal zeker zijn beïnvloed door de kampioenschappen van Ajax de afgelopen jaren, maar ik ben er zeker van dat dit sportieve succes zijn professionele houding naar mij toe als student niet heeft beïnvloed. Verder ben ik mijn collega drs. Marcel de Goede dankbaar voor de vele informele leermomenten. In algemene zin ben ik mijn collega's van de FMW dankbaar voor alle positieve adviezen en hun interesse in mijn studieproces. Een bijzonder woord van dank is voor prof. dr. Ad Vogelaar. Helaas is professor Vogelaar na een langdurige strijd tegen zijn dodelijke ziekte overleden in 2012. Het was Ad die mij adviseerde en toestemming gaf, als toenmalig decaan van de FMW, om te beginnen aan mijn wetenschappelijke vorming. Als laatste, maar zeker niet minder belangrijk, was ik blij met de steun en interesse van vrienden, familie en uiteraard en vooral mijn vrouw Angélique en zoon Kevin.

Rob Benning

Utrecht, juli 2013





## INLEIDING

Soms lijken opdrachten onhaalbaar en zijn alleen goden in staat om voor oplossingen te zorgen. Volgens de Griekse mythologie kreeg de halfgod Herakles twaalf opdrachten die uiteindelijk konden leiden tot zijn onsterfelijkheid. De tweede opdracht voor Herakles was het verslaan van een giftig, veelkoppig moerasmonster. Het monster, Hydra uit het meer van Lerna, leek onverslaanbaar. Voor elke afgehakte kop, kwamen meerdere koppen terug. Herakles moest de onverslaanbare kop vinden en zoeken naar die ene oplossing om het regenererend vermogen van Hydra te voorkomen. Samen met zijn neef Lolaos schroeiده hij direct de wond dicht die ontstond door het afhakken van de koppen. De onsterfelijke kop bleef over en nadat deze laatste kop was afgehakt en begraven en de wond was dichtgeschroeid overwon Herakles het monster.

Tegenwoordig zijn wetenschappers en beleidsmakers op zoek naar ultieme oplossingen voor hedendaagse bedreigingen van de internationale rechtsorde. De opkomst van gewelddadige niet-statelijke organisaties (GNSO's) vormen in toenemende mate een bedreiging voor de internationale rechtsorde. Volgens een persbericht van de Universiteit van Uppsala van 12 juli 2012 nam het aantal intrastatelijke en transnationale conflicten toe van 31 in 2010 tot 37 in 2011.<sup>1</sup> Gewelddadige conflicten tussen staten en GNSO's krijgen steeds meer aandacht in wetenschappelijke literatuur. De invloed van GNSO's neemt toe door bijvoorbeeld de rol van de media zoals CNN en Al-Jazeera.<sup>2</sup> De traditionele norm dat de geopolitiek exclusief wordt gevoerd door erkende soevereine staten staat onder druk. De klassieke machtsverhouding tussen staten binnen het Westfaals statenstelsel verschuift richting invloedrijke niet-statelijke organisaties als milieuorganisaties, multinationals, terroristische, nationalistische en diverse groepen van gewelddadige opstandelingen. De opdracht aan beleidsmakers is om te zoeken naar die ultieme oplossing die de bedreiging van de internationale rechtsorde door GNSO's beperkt of wegneemt.

---

<sup>1</sup> Het gehele persbericht is te vinden via de link [http://www.pcr.uu.se/digitalAssets/119/119469\\_ucdp-2012english-version.uu.12jul.pdf](http://www.pcr.uu.se/digitalAssets/119/119469_ucdp-2012english-version.uu.12jul.pdf), laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

<sup>2</sup> Klejda Mulaj, 'Introduction: Violent Non-state Actors: Exploring Their State Relations, Legitimation, and Operationality', in: Klejda Mulaj (ed.) *Violent Non-state Actors in World Politics* (London 2010) 1-25, 2.

Het grootste probleem is dus de toenemende invloed van gewelddadige niet-statelijke organisaties (GNSO) die een bedreiging vormen voor de staatsveiligheid en mensenrechten, de *human security*, omdat zij profiteren van het gebrek aan gezag van de staat. De meeste van deze organisaties opereren vanuit zogenaamde falende staten zoals Jemen, Afghanistan, Somalië en Soedan. In deze gebieden is staatssoevereiniteit afwezig waardoor de overheid niet aan de verplichting voldoet om de belangen van het eigen volk te beschermen. Dit sociale contract waarbij de staat zorgt voor zijn volk, volgens de visie van bijvoorbeeld de Britse filosoof John Locke, staat in dit soort staten en regio's onder druk. Niet-statelijke organisaties kunnen de taak van de overheid overnemen, en daarmee het sociale contract, en de steun en het vertrouwen van de bevolking winnen. Wanneer GNSO's soevereiniteit genieten en dit gebruiken als basis voor gewelddadige activiteiten dan kan interventie door andere staten een oplossing bieden. Met andere woorden, de rol van de eigen staat kan worden overgenomen door interventies van andere staten of coalities om burgers te beschermen tegen tiranniserende leiders van GNSO's door het leiderschap uit te schakelen. Daniel Byman omschrijft dit als 'in such areas, targeted killings should be an option since there is no "sovereignty" to violate'.<sup>3</sup>

Het schenden van de soevereiniteit van autonome staten door democratische staten is een paradox. Het zelfbeschikkingsrecht is een belangrijke democratische waarde die door een interventie wordt geschonden. Het doel van een interventie is steeds vaker om de democratische waarde van bijvoorbeeld mensenrechten te beschermen. Wanneer is de bedreiging van *human security* groot genoeg om in te grijpen? Steeds vaker is een VN-resolutie van de VN-Veiligheidsraad noodzakelijk om een interventie in een soevereine staat te legitimeren. Waar de grens ligt tussen interventie of niet ingrijpen is lastig vast te stellen, zoals blijkt uit recente voorbeelden als de interventie in Libië en het uitblijven van een interventie in Syrië. Op het moment dat wordt besloten om in te grijpen door bijvoorbeeld een onthoofdingstrategie tegen GNSO's worden democratische waarden opzij geschoven ten behoeve van de bescherming van mensenrechten.

Beleidsmakers en planners van staten en coalities moeten strategieën bedenken om het gedrag van GNSO's te beïnvloeden, waardoor zij geen bedreiging vormen voor de internationale rechtsorde en mensenrechten. Volgens de historicus

---

<sup>3</sup> Daniel Byman, 'Do Targeted Killings Work?', in: *Foreign affairs*, Volume 85, No. 2, (March/April 2006) 95-111, 108.

Ger Teitler is de kern van strategie de samenhang tussen het ultieme doel, de middelen waarmee dat doel wordt bereikt en de wijze waarop die middelen worden ingezet om de belangen van een staat veilig te stellen op het moment dat deze worden bedreigd.<sup>4</sup> Een onthoofdingstrategie is gericht op het uitschakelen van het leiderschap van gewelddadige organisaties en is één van de mogelijkheden die beleidsmakers kunnen kiezen. Andere keuzes zijn: het voeren van een conventionele oorlog; het winnen van de *'hearts and minds'* van de bevolking; operaties volgens een *comprehensive approach* en zogenaamde *counterinsurgency* operaties.

Bestaat er een ultieme oplossing voor het probleem van GNSO's of is dit een mythe? Zijn GNSO's vergelijkbaar met het veelkoppig monster Hydra? Voor elke afgehakte kop kwamen meerdere koppen terug waardoor het verslaan van dit monster een onmogelijk taak leek. Is bijvoorbeeld terrorisme een veelkoppig monster waarbij als je één terrorist uitschakelt, je er veel meer creëert. Of zoals Bob de Graaff zegt 'in de strijd tegen terroristen gaat het er niet om hoeveel tegenstanders je elimineert, maar hoeveel je er creëert'.<sup>5</sup> Herakles kon het monster alleen verslaan als de onsterfelijke kop werd uitgeschakeld. Wanneer GNSO's worden gezien als het veelkoppige monster Hydra, waar bevindt zich dan die onsterfelijke kop en wat is de ultieme oplossing?

Het uitgangspunt van dit onderzoek is dat het leiderschap essentieel is voor een organisatie. Dit leidt tot het idee dat wanneer het leiderschap wordt geneutraliseerd, de organisatie minder gaat functioneren of zelfs stopt. Het doden of arresteren van de leider van een terroristische organisatie is een van de zeven redenen waardoor een terroristische organisatie niet meer functioneert.<sup>6</sup> Om de dreiging van GNSO's te stoppen kan het dus een optie zijn om het leiderschap van een GNSO uit te schakelen door strategische onthoofding. Een strategie die het leiderschap van een organisatie uitschakelt wordt in de internationale literatuur *decapitation strategy* genoemd. Steeds meer staten en bondgenootschappen hanteren deze strategie. Maar is deze strategie effectief?

---

<sup>4</sup> Ger Teitler en Bosch J.M.J. e.a., *Militaire strategie* (Amsterdam 2002) 14.

<sup>5</sup> Bob de Graaff, 'Winnen de dark mobs het van hun bestrijders?', in: *BenM, Tijdschrift voor beleid, politiek en maatschappij*, jaargang 36, nr. 2 (2009) 132-139, 133.

<sup>6</sup> Audrey K. Cronin, 'How al-Qaida Ends: The Decline and Demise of Terrorist Groups.', in: *International Security*, Vol. 31, No. 1 (Summer 2006) 7-48, 17.

## Status quaestionis

Er is geen consensus in de literatuur over de definiëring van deze strategie. Als het over *decapitation strategy* gaat worden in de literatuur allerlei begrippen gebruikt waaronder *targeted killing*, *leadership targeting*, *high value targeting*, *key leader engagement* en *time sensitive targeting*. Behalve op de definitiekwestie richten de meeste onderzoekers zich daarbij op terroristische organisaties. Conclusies uit deze onderzoeken zijn volgens anderen niet toepasbaar op bijvoorbeeld gewapende verzetsgroepen, nationalistische groeperingen en criminele organisaties. Grofweg zijn twee vragen van belang: In hoeverre is een strategie van strategische onthoofding effectief? en wat wordt eigenlijk bedoeld met effectiviteit?

Het uitschakelen van het leiderschap van een staat of van een gewelddadige niet-statelijke organisatie is niet nieuw. Willem van Oranje (1533-1584) leidde de Nederlandse Opstand tegen de Spaanse inquisitie van Koning Filips II (1527-1598) en streefde naar samenvoeging van de noordelijke en zuidelijke Nederlanden, maar werd in 1584 vermoord door de streng katholieke Balthasar Gerards (1557-1584). Een ander voorbeeld is het bevel van de Franse koning Karel IX (r. 1560-1574) tot het doden van de protestante leiders van de Franse hugenoten die aanleiding was voor de slachtingen tijdens de Bartholomeusnacht in 1572. De focus van dit onderzoek over de effectiviteit van strategische onthoofding richt zich op de opkomst en discussie over moderne gewelddadige niet-statelijke organisatie vanaf de Tweede Wereldoorlog.

In de discussie over strategische onthoofding staan vijf vragen centraal: is de arrestatie van een leider effectiever dan doden?; wat zijn de effecten van het uitschakelen van een leider op korte of lange termijn?; is strategische onthoofding alleen effectief in combinatie met andere activiteiten?; is het doden van een leider legaal en/of moreel acceptabel? en de laatste vraag is eigenlijk een oproep om meer openheid voor dit soort operaties die vaak in het geheim worden uitgevoerd. Vooral de vragen over de effectiviteit zijn in dit verband interessant.

Uit diverse studies blijkt dat een strategie van strategische onthoofding van organisaties effectief kan zijn om het gedrag van een gewelddadige organisatie te beïnvloeden. De vraag is echter: welke factoren zorgen er voor dat deze strategie effectief kan zijn? Lisa Langdon, Alexander Sarapu en Matthew Wells onderzochten 35 cases in meer dan 40 staten en concluderen in 'Targeting the leadership of terrorist and insurgent movements: historical lessons for contemporary policy

makers' uit 2004 dat informele minder hiërarchische organisatiestructuren minder goed bestand zijn tegen het verlies van de leider.<sup>7</sup> In ongeveer de helft van de gevallen werd een organisatie ontmanteld of nam het gebruik van geweld af. Aan de andere kant functioneerde de helft nagenoeg door zonder noemenswaardige wijzigingen. De belangrijkste reden of verschil waarom de ene groep wel gevoelig is voor het verlies van een leider en de andere groep kon blijven functioneren was het type leiderschap. De dood of arrestatie van een spiritueel leider zoals de Filippijnse nationalistische leider Jose Rizal had juist een radicaliserend effect bij een intellectuele groep van Filippijnse studenten in Europa. Als gevolg van die radicalisatie richtten zij The Propaganda Movement op aan het einde van de negentiende eeuw. Uitschakeling van voorwaardenscheppende of *logistical leaders* van de Partai Komunis Indonesia (PKI) had juist een matigend effect in de jaren 1950.<sup>8</sup>

Een ander uitgebreid en recent onderzoek is dat van een Amerikaanse legerofficier en socioloog Bryan C. Price in 'Targeting top terrorists How leadership decapitation contributes to counterterrorism' van het voorjaar van 2012. Price hanteerde een kwantitatieve methode en onderzocht 207 terroristische organisaties tussen 1970 en 2008 waarin de effecten op de korte en langere termijn werden onderzocht.<sup>9</sup> Volgens Price zijn organisaties kwetsbaar voor strategische onthoofding of *decapitation* door de eigenschappen gewelddadigheid, ondergronds optreden en de aanwezigheid van een ideologie.<sup>10</sup> Volgens Price laten veel onderzoekers, en vooral de tegenstanders van *decapitation*, zich misleiden door korte termijn effecten in plaats van effecten op de langere termijn. Strategische onthoofding is effectief volgens hem door zes factoren:<sup>11</sup> 'onthoofde' terroristische groeperingen hebben een grotere kans om ineens te storten; uitschakeling van een leider van een jonge organisatie heeft een groter effect; ongeacht welke methode van neutraliseren van de leider, arresteren en/of doden, het effect voor de beweging is nadelig; elke vorm van leiderschapscrisis leidt tot een grotere kans op instorting van een organisatie;

---

<sup>7</sup> Lisa Langdon, Alexander J. Sarapu and Matthew S. Wells, 'Targeting the leadership of terrorist and insurgent movements: historical lessons for contemporary policy makers', in: *Journal of Public and International Affairs*, Vol. 15 (spring 2004) 59-78, 74.

<sup>8</sup> Langdon, 'Targeting the leadership of terrorist and insurgent movements: historical lessons for contemporary policy makers', 68.

<sup>9</sup> Bryan C. Price, Targeting top terrorists How leadership decapitation contributes to counterterrorism, in: *International Security*, Vol. 36, No. 4 (Spring 2012) 9-46, 9.

<sup>10</sup> Price, Targeting top terrorists How leadership decapitation contributes to counterterrorism, 9.

<sup>11</sup> Ibidem, 43.

zowel grote als kleinere organisaties reageren op een gelijke wijze op de uitschakeling van hun leider en op de langere termijn zijn religieuze organisaties kwetsbaarder voor de uitschakeling van hun leider dan nationalistische bewegingen. De eindconclusie van Price is dat strategische onthoofding als onderdeel van een bredere strategie effectief is.

Behalve Price en Langdon zijn nog enkele onderzoeken van belang die concluderen dat strategische onthoofding een positief effect kan opleveren. In 2012 publiceerde Patrick B. Johnston zijn artikel 'Does decapitation work? Assessing the effectiveness of leadership targeting in counterinsurgency campaigns'. Militante groeperingen zoals Sendero Luminoso in Peru en de Koerdische arbeiderspartij (PKK) waren kwetsbaar toen respectievelijk Abimeal Guzmán in 1992 en Abdullah Öcalan in 1999 werden opgepakt.<sup>12</sup> Volgens Johnston neemt de kans toe dat een conflict eindigt en het geweld afneemt na verwijdering van het leiderschap. Neutralisatie van het leiderschap werkt als een operationeel onderdeel binnen een geïntegreerde strategie, volgens Johnston.<sup>13</sup>

Professor in veiligheidsstudies Daniel Byman was in 'Do Targeted Killings Work?' uit 2006 eveneens positief over de vraag of doelgericht doden van leiders door Israël een positieve bijdrage kan leveren in de strijd tegen niet-statelijke actoren als Hamas. Byman concludeerde dat op het moment dat het leiderschap werd geneutraliseerd, de organisatie dusdanig is verstoord dat nieuwe leiders met minder ervaring de vacature opvullen waardoor de dreiging afneemt. In een chaotische situatie zoals een leiderschapscrisis zijn terroristen gedwongen om continu te verplaatsen tussen geheime locaties en de communicatie tussen de leiders en hun strijders wordt lastiger.<sup>14</sup>

Bovenstaande studies zijn belangrijke studies op het gebied van strategische onthoofding, maar nagenoeg alle studies geven aan dat algemene conclusies lastig te formuleren zijn. Mogelijk zijn toch enkele algemene conclusies te trekken. De belangrijkste reden waarom organisaties na een leiderschapscrisis bleven functioneren in de studie van Langdon was de aanwezigheid van een spiritueel leider

---

<sup>12</sup> Patrick B. Johnston, Does decapitation work? Assessing the effectiveness of leadership targeting in counterinsurgency campaigns, in: *International Security*, Vol. 36, No. 4 (Spring 2012) 47–79, 48. Zie tevens, Graham H. Turbiville Jr., *JSOU Report 07-6: Hunting Leadership Targets in Counterinsurgency and Counterterrorist Operations* (Florida 2007) 1, en Cronin, "How al-Qaida Ends: The Decline and Demise of Terrorist Groups.", 19.

<sup>13</sup> Johnston, Does decapitation work? Assessing the effectiveness of leadership targeting in counterinsurgency campaigns, 50.

<sup>14</sup> Byman, 'Do Targeted Killings Work?', 104.

zoals Jose Rizal. Volgens Price levert het creëren van een leiderschapscrisis altijd een positief effect op omdat de kans dat organisaties instorten toeneemt. Vooral religieuze organisaties zijn kwetsbaarder voor een leiderschapscrisis dan nationalistische bewegingen. Price noemt dan vooral gewelddadige, ondergrondse en ideologische organisaties. Hiermee lijkt hij vooral conclusies te trekken over gewelddadige netwerkorganisaties en juist niet over openlijk optredende organisaties. Johnston en Byman zijn positief, maar zien meer in een geïntegreerde strategie waar strategische onthoofding een onderdeel van is en beschouwen verschillende typen organisaties zoals Sendero Luminoso, de PKK en Hamas. Ondanks dat bovenstaande studies positief zijn over strategische onthoofding, lijkt het alsof er onvoldoende bewijs is om antwoord te geven op de vraag: wanneer is strategische onthoofding een effectieve strategie? Mogelijk dat de tegenstanders van deze strategie meer duidelijkheid scheppen.

Een aantal auteurs vertegenwoordigt een stroming die concludeert dat een strategie van strategische onthoofding niet effectief is. De Amerikaanse onderzoeker van terrorisme Aaron Mannes schrijft in 'Testing the snake head strategy: Does killing or capturing its leaders reduce a terrorist group's activity?' uit 2008 over een indicatie waaruit blijkt dat het doden van een leider van een religieuze organisatie kan leiden tot een toename van dodelijk geweld.<sup>15</sup> Mannes maakt in zijn onderzoek onderscheid in ruim tachtig nationalistische, revolutionaire en religieuze organisaties, maar zijn conclusie is dat elke organisatie anders reageert op een leiderschapscrisis.<sup>16</sup> Door een statistische analyse laat Mannes een trend zien van een toenemend aantal dodelijke slachtoffers nadat de leider van een religieuze organisatie was uitgeschakeld. Volgens Mannes heeft strategische onthoofding een negatief effect op de korte termijn door de toename van geweld.<sup>17</sup> Een gewelddadige reactie als gevolg van een leiderschapscrisis van een gematigde beweging is bijna altijd van korte duur.<sup>18</sup> De conclusie van Mannes lijkt tegenstrijdig, dat de arrestatie van een leider een positiever effect heeft omdat leiders vanuit hun gevangenschap

---

<sup>15</sup> Mannes, Aaron, 'Testing the snake head strategy: Does killing or capturing its leaders reduce a terrorist group's activity?', in: *The Journal of International Policy Solutions*, Vol. 9 (Spring 2008) 40-49, 40.

<sup>16</sup> Mannes, 'Testing the snake head strategy: Does killing or capturing its leaders reduce a terrorist group's activity?', 44.

<sup>17</sup> Ibidem, 42.

<sup>18</sup> Langdon, 'Targeting the leadership of terrorist and insurgent movements: historical lessons for contemporary policy makers', 72.

juist oproepen tot beperking van het geweld in de hoop op vroegtijdige vrijlating.<sup>19</sup> Met andere woorden, het uitschakelen van het leiderschap lijkt wel degelijk positief, maar het doden van een leider kan een negatief effect hebben op de korte termijn.

Een andere belangrijke kritische studie is van de Amerikaanse politicologe Jenna Jordan in 'When Heads Roll: Assessing the Effectiveness of Leadership Decapitation' uit 2009. Jordan onderzocht 298 incidenten tussen 1945 en 2004. Volgens Jordan leidt het neutraliseren van een leider tot vergelding, tot meer vastberadenheid om de strijd voort te zetten, publiek draagvlak voor de organisatie en een toename van dodelijk geweld.<sup>20</sup> Grote, oudere, religieuze en afscheidingsbewegingen zijn niet kwetsbaar voor strategische onthoofding en heeft dus weinig positief effect in een contraterrorismecampagne.<sup>21</sup> Sterker nog, uitschakeling van het leiderschap leidt, op korte termijn, tot wraak, vergelding en toename van geweld en mogelijk een groeiende sympathie voor de organisatie. *Decapitation* is niet succesvol om terrorisme te bestrijden en beleidsmakers moeten dit begrijpen, volgens Jordan. Jordan maakt ook een kanttekening dat het uitschakelen van bijvoorbeeld Osama Bin Laden en andere belangrijke kopstukken niet uitsluitend een positief effect kan veroorzaken. De vraag die gesteld kan worden is: kan strategische onthoofding in combinatie met andere activiteiten een positief effect bereiken? Jordan pleit voor onderzoek dat leidt tot begrip waarom verschillende organisaties ineenstorten of disfunctioneren als gevolg van *decapitation*.<sup>22</sup> Het is echter onvoldoende om dit begrip alleen te koppelen aan een contraterrorismebeleid. Beter lijkt het om het onderzoek breder te trekken naar verschillende typen organisaties. Terrorisme is vooral een tactiek en geen organisatievorm.

Zowel Mannes als Jordan hebben uitgebreide studies verricht en komen niet tot algemene conclusies. Het lijkt erop dat zij zich vooral laten leiden door effecten op de korte termijn en daardoor concluderen dat strategische onthoofding niet effectief is. In dit beperkte onderzoek is een bescheiden houding noodzakelijk, maar een strategisch effect meten aan tactische effecten zoals kortstondig toenemend geweld is niet juist.

---

<sup>19</sup> Mannes, 'Testing the snake head strategy: Does killing or capturing its leaders reduce a terrorist group's activity?', 44.

<sup>20</sup> Jenna Jordan, 'When Heads Roll: Assessing the Effectiveness of Leadership Decapitation', in: *Security Studies*, Vol 18, No. 4 (December 2009) 719–755, 755.

<sup>21</sup> Jordan, 'When Heads Roll: Assessing the Effectiveness of Leadership Decapitation', 753.

<sup>22</sup> *Ibidem*, 754.



De jurist Joseph Singer schrijft in zijn onderzoeksvorstel 'Effective Leadership Decapitation' van 3 mei 2010 dat zowel Mannes als Jordan zich in hun onderzoek vooral richten op de reactie van terroristische organisaties en daaruit conclusies trekken over de effectiviteit, maar de vraag waardoor een strategie van *decapitation* effectief kan zijn wordt niet beantwoord.<sup>23</sup> Het bepalen van de effectiviteit op basis van de mate van geweld of vermindering van het geweld is alleen mogelijk als het begrip effectiviteit helder is.

### **Het gewenste effect**

Jordan is kritisch over de effectiviteit van een onthoofdingstrategie en pleit voor meer onderzoek. De volgende vraag is aan de orde: wat wordt bedoeld met effectiviteit? Jordan pleegde een van de meest uitgebreide onderzoeken op zoek naar antwoorden over het effectiviteitsvraagstuk van een *decapitation strategy*. Zij onderzocht 298 incidenten tussen 1945 en 2004 en komt tot de conclusie dat 'Overall, these findings illustrate the need to develop a new model for evaluating the efficacy of leadership decapitation and for developing effective counterterrorism policies'.<sup>24</sup> Een evaluatiemodel kijkt naar de bevindingen achteraf. De tweede optie om een beleid te ontwikkelen dat kan leiden tot een effectief contraterroreerbeleid lijkt van meer waarde, omdat hier een bijdrage wordt geleverd aan het keuzeprocess binnen een strategie die gaat volgen.

Een aantal effecten kan worden beoogd. Het ultieme effect zou zijn dat een gewelddadige niet-statelijke beweging de wapens neerlegt en op basis van vreedzame onderhandelingen kiest om de doelstellingen te behalen. De IRA is een mooi voorbeeld hiervan al zijn radicale delen van de IRA overgebleven die nog steeds aanslagen plegen op het moment dat zij daar de noodzaak van inzien.<sup>25</sup>

Een tweede effect is dat een organisatie geheel verdwijnt. Sendero Luminoso verloor aan populariteit vanaf het moment dat Guzman werd gearresteerd en verdween twee jaar later in het geheel.<sup>26</sup> Hieruit blijkt dat hoe belangrijker de rol van een leider, des te groter de kans dat een organisatie daadwerkelijk stopt met functioneren. Daar tegenover zijn voorbeelden te noemen dat een organisatie die zijn

---

<sup>23</sup> Joseph Singer, Research design paper *Effective Leadership Decapitation* (Pennsylvania 3 mei 2010) 3.

<sup>24</sup> Jordan, 'When Heads Roll: Assessing the Effectiveness of Leadership Decapitation', 720.

<sup>25</sup> Cronin, "How al-Qaida Ends: The Decline and Demise of Terrorist Groups.", 19.

<sup>26</sup> Ibidem, 19.

leider verliest niet stopt met functioneren, zoals in het geval van Al Qaeda. Deze organisatie past zich aan de nieuwe situatie en omgeving aan.

Een derde effect zou kunnen zijn dat de mate van geweld afneemt of de mogelijke dreiging van een niet-statelijke organisatie wordt gereduceerd. Het aantal Katyusha-raketten dat op Israël werd afgevuurd door Hezbollah in 2006 steeg drastisch naar 100 stuks na de eerste dag van de 34-daagse oorlog tussen Israël en Hezbollah.<sup>27</sup> Tijdens het conflict tussen 12 juli 2006 en 14 augustus 2006 vuurde Hezbollah gemiddeld 100 raketten per dag op Israël en een geschat totaal tussen de 4000-4500.<sup>28</sup> Tijdens het conflict werd de infrastructuur van Hezbollah en Libanon flink verwoest. De raketbeschietingen namen na het staakt-het-vuren af, maar stopte niet geheel. Na de oorlog verklaarde de Israëlische president Olmert in de Knesset dat 'er niet langer sprake is van een staat binnen een staat' nu de infrastructuur van Hezbollah is vernietigd.<sup>29</sup> De bedreiging van Israël door Hezbollah was teruggebracht tot een niveau dat voor Olmert acceptabel was.

Een andere factor die meespeelt is het verschil in het effect op de korte termijn en de langere termijn. Twee jaar na de arrestatie van Guzman verdween het geweld door Sendero Luminoso. Johnston concludeerde dan ook dat uiteindelijk een positief effect werd bereikt, maar tegenstanders kijken vaak naar de effecten op de korte termijn. Mannes en Jordan zien een toename van geweld of het effect van toename van het aantal martelaren als een reden om strategische onthoofding te bekritisieren. Het martelaareffect werd door Patrick Johnston als niet bewezen beschouwd tijdens *counterinsurgency* operaties.<sup>30</sup>

Een volgend aspect dat een rol speelt bij de effectiviteit is het niveau waarop het effect wordt beoogd. In de meeste literatuur wordt weinig onderscheid gemaakt in de effectiviteit op tactisch, operationeel en strategisch niveau. Het uitschakelen van zelfmoordterroristen is een voorbeeld van een tactische operatie onder het begrip

---

<sup>27</sup> <http://www.haaretz.com/print-edition/news/over-100-katyushas-hit-north-two-people-killed-scores-injured-1.193026>, bericht geplaatst op 14 juli 2006, geraadpleegd op 16 juli 2013.

<sup>28</sup> William M. Arkin, *Divining victory* (Alabama 2007) 55-56.

<sup>29</sup> Arkin, *Divining victory*, 241.

<sup>30</sup> Johnston, 'Does decapitation work? Assessing the effectiveness of leadership targeting in counterinsurgency campaigns', 77.

*targeted killing*.<sup>31</sup> In 2007 kwam de Israëlische politicoloog Avi Kober in *Targeted Killing during the Second Intifada: The Quest for Effectiveness* tot de conclusie dat de uitschakeling van militaire leiders en agenten geen effect had op de terroristische organisatie Hamas.<sup>32</sup> Op operationeel en tactisch niveau wijkt dit af van de conclusie van Byman. Beide auteurs zijn het eens over een positief effect op het politiek strategische niveau in het geval van Hamas. De uitschakeling van politieke leiders van Hamas leidde tot vermindering van gewelddadige activiteiten tegen Israël in 2004 en was mogelijk een belangrijke oorzaak voor het einde van de Tweede Intifada.<sup>33</sup> Deze laatste conclusie wordt niet getrokken door James D. Varden in zijn masterthesis *Targeting terrorist leaders: A case study* in 2011. Volgens Varden is geen enkele leider van Hamas belangrijk genoeg geweest om na neutralisatie een effect op de organisatie van Hamas te veroorzaken en zeker niet een effect dat leidde tot ineenstorting van Hamas.<sup>34</sup> Ook over dit onderwerp blijkt dus geen consensus te bestaan.

Uiteindelijk moet het ultieme effect zijn: een vreedzame oplossing voor het conflict. Met andere woorden, of strategische onthoofding effectief is moet toch vooral worden onderzocht op het strategisch niveau. Graham H. Turbiville Jr. beschreef in *Hunting Leadership Targets in Counterinsurgency and Counterterrorist Operations* uit 2007 '.....targeting may be effective tactically or operationally, but to be truly effective in a strategic sense, the operations must be linked to comprehensive agreement or conflict resolution.'<sup>35</sup> De media, de publieke opinie en veel politici willen kort na een militaire operatie strategische effecten bereiken, maar dat is vaak niet het geval. Het is zelfs een misvatting dat de invoering, of naar mening van radicale moslimgroeperingen is er vooral sprake van opdringen, van democratische waarden kan leiden tot de oplossing van een actueel probleem,

---

<sup>31</sup> Amos N., Guiora, 'Targeted Killing as Active Self-Defense', in: *Case Western Reserve Journal of International Law*, Vol. 36 (Eerste versie in 2004) 319-334, 334. Beschikbaar via: <http://ssrn.com/abstract=759584>. , laatst bijgewerkt 6 februari 2013, geraadpleegd op 16 juli 2013. Zie voor meer discussie: Cullen, M. Peter, 'The role of targeted killing in the campaign against terror', in: *U.S. Army War College Strategic research project* (30 maart 2007) (Philadelphia 2007) Beschikbaar via: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA471529> laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

<sup>32</sup> Avi Kober, 'Targeted Killing during the Second Intifada: The Quest for Effectiveness', in: *The Journal of Conflict Studies*, Vo. 27, No. 1 (Summer 2007) 76-93, 88.

<sup>33</sup> Kober, 'Targeted Killing during the Second Intifada: The Quest for Effectiveness', 88-89.

<sup>34</sup> James D. Varden Lt-Col. USAF, Master thesis *Targeting terrorist leaders: A case study* (Monterey, CA. March 2011) 48.

<sup>35</sup> Graham H. Turbiville Jr., *JSOU Report 07-6: Hunting Leadership Targets in Counterinsurgency and Counterterrorist Operations* (Florida 2007) 1.

omdat democratisering veel meer tijd kost dan politici hebben.<sup>36</sup> Tactische operaties zijn vaak in beeld en op het nieuws, maar het succes of falen van een tactische operatie leidt niet direct tot effect op strategisch niveau. Volgens het onderzoek van Lisa Langdon werden acht van de eenendertig groeperingen ontbonden na een leiderschapscrisis. De meeste groeperingen bleven in tact, maar een belangrijke conclusie is dat deze groeperingen minder radicaal waren dan voor de neutralisatie van het leiderschap vijf jaar na de operatie.<sup>37</sup>

In diverse cases zijn wel degelijk strategische effecten zichtbaar na een militaire operatie. Op 22 februari 2002 werd Jonas Sayimba, leider van de Angolese rebellenbeweging UNITA, gedood. Op 4 april 2002 werd een staakt-het-vuren getekend dat leidde tot een akkoord om het Lusaka Protocol uit 1994 goed te keuren waardoor de burgeroorlog eindigde. Volgens Tiernay een succesvol voorbeeld van een positief strategisch effect door een strategie van neutralisatie van het leiderschap.<sup>38</sup> Zoals eerder beschreven is Patrick B. Johnston eveneens overtuigd van het positieve strategische effect van operaties waarbij het leiderschap wordt uitgeschakeld door het gericht doden van een leider. Staten zoals Israël en de Verenigde Staten voeren deze laatste methode die ondanks een mogelijk falen op tactisch niveau en op korte termijn wel degelijk een positief effect oplevert op strategisch niveau en op de langere termijn. Het strategisch effect is positief door leiders en mogelijke opvolgers uit te schakelen, concludeert Johnson.<sup>39</sup> Het effect moet in verband staan met de strategische doelstelling en niet alleen worden gemeten in de mate van geweld.

Over één conclusie lijken wetenschappers het eens te zijn. Strategische onthoofding van vijandige en gewelddadige systemen is geen 'silver bullet'. Naar mijn mening is deze conclusie een 'open deur'. Ondanks de eerder genoemde bescheidenheid over de conclusies in dit onderzoek, is een duidelijke stellingname hier op zijn plaats. Strategie is een keuzeprocess waarin de strategische doelstelling moet worden behaald door een keuze te maken uit de beschikbare middelen en acties. Deze beschrijving impliceert dat er niet één enkel middel is en ook niet dat

---

<sup>36</sup> Cronin, 'How al-Qaida Ends: The Decline and Demise of Terrorist Groups.', 44.

<sup>37</sup> Langdon, 'Targeting the leadership of terrorist and insurgent movements: historical lessons for contemporary policy makers', 76.

<sup>38</sup> Michael J. Tiernay, *Killing Kony: The Relationship Between Leadership Change and Civil War Termination* (November 2012) 1. APSA 2012 Annual Meeting Paper. Beschikbaar via SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2107093>, laatst bijgewerkt 7 augustus 2012, geraadpleegd op 16 juli 2013.

<sup>39</sup> Johnston, 'Does decapitation work? Assessing the effectiveness of leadership targeting in counterinsurgency campaigns', 78.

één enkele vorm van actie zal leiden tot het ultieme effect. In hoofdstuk vier zal blijken dat een vorm van parallelle aanpak van het leiderschap het meeste succes zal hebben.

Een andere kanttekening is dat strategie als keuzeproces gezien kan worden in een planningsproces waarbij op basis van de beschikbare informatie een plan wordt gemaakt dat uiteindelijk leidt tot het gewenste effect. De uitkomst is dus niet altijd het gewenste effect dat vooraf werd beoogd. Een duidelijk omschreven effect of doel is de basis van een effectieve strategie. De meeste onderzoekers zijn voor- of tegenstanders van een strategie van 'decapitation' op basis van feiten achteraf. Dit is geen obstakel, want een historische analyse is bruikbaar. Het echte obstakel is de zoektocht naar die ene ultieme oplossing.

### **Onderzoeksopzet**

Het thema van dit onderzoek is de effectiviteit van strategische onthoofding van gewelddadige niet-statelijke actoren door het uitschakelen of neutraliseren van het leiderschap. Het begrip leiderschap is breder dan een individu of een groep personen die leiding geven aan een gewelddadige organisatie. Met het leiderschap wordt in dit onderzoek niet alleen de leider als individu bedoeld, maar ook het proces dat de leider gebruikt om zijn volgers taken uit te laten voeren die leiden tot het behalen van de doelstellingen van de organisatie. Andere aspecten die bepalen of een strategie effectief is, zijn: er zijn verschillende typen organisaties; de doelstellingen van verschillende organisaties kunnen verschillen; de invloed van een organisatie op de omgeving kan verschillen en uiteraard oefent de omgeving van een organisatie ook invloed uit op de organisatie. Een effectieve strategie van strategische onthoofding van GNSO's moet zich op verschillende aspecten van leiderschap richten. Op het moment dat de afhankelijkheidsfactoren van elk zwaartepunt bekend zijn, kunnen maatregelen worden genomen om de effectiviteit van het vijandelijk leiderschap te ondermijnen.

Het onderzoek volgt een structuur volgens de bovengenoemde aspecten van leiderschap. Tijdens het leiderschapsproces vindt beïnvloeding plaats van volgers door hun leider of groep leiders. De volgende vraag is van belang: Van welke factoren is het leiderschapsproces afhankelijk?

Een tweede vraag staat ook centraal in hoofdstuk een: als het leiderschap wordt beschouwd als een individu of een groep personen, welke factoren leiden tot

de legitimiteit van zijn of hun machtspositie? Er zijn verschillende typen leiderschap te onderscheiden. Ten eerste een autocratisch leiderschap waarbij het gezag vooral ligt bij een individu. Ten tweede, een democratisch of gedeeld leiderschap waarbij de autoriteit ligt bij een groep leiders. Bij dit type is er meer sprake van overleg en medezeggenschap door leden van een organisatie. Ten derde is er sprake van indirect leiderschap of zelfs het ontbreken van fysieke aansturing en controle door de leiding van de organisatie. Dit laatste type leiderschap heeft meer het karakter van *laissez-faire* en een grote mate van zelfstandigheid van volgers.

Een derde vraag die in hoofdstuk twee centraal zal staan is: waarvan is een organisatie afhankelijk om te kunnen functioneren? Ook hier wordt onderscheid gemaakt tussen drie typen organisaties; een autocratische organisatie; een bureaucratische of democratische hiërarchische organisatie en als laatste een organisatie volgens het *laissez-faire* model, een netwerkorganisatie waarbij het leiderschap een geringe rol speelt.

Het vierde onderdeel van leiderschap is de interactie die een organisatie uitoefent op de omgeving en vice versa. Dit onderdeel staat centraal in hoofdstuk drie. De interactie van een autocratische, democratische of bureaucratische en een netwerkorganisatie met de omgeving kan verschillen. De contingentietheorie gaat uit van het feit dat de effectiviteit en het functioneren van de organisatie afhankelijk is van de omgeving. Een systeemtheorie is bruikbaar om de invloed van de organisatie als systeem te analyseren. Die invloed van het systeem is zichtbaar door de acties die het systeem uitoefent op de omgeving. Aan de nadere kant beïnvloedt de omgeving het systeem. Dit zijn de zogenaamde bedreigingen. Wat zijn dan de acties die het systeem uitvoert om haar doelstellingen te bereiken en wat zijn de belangrijkste bedreigingen voor de afzonderlijke systemen? Dit zijn belangrijke vragen waarvan de antwoorden bijdragen bij het zoeken naar factoren voor een effectieve onthoofdingstrategie.

Een strategisch model dat alle factoren van leiderschap bevat, inclusief mogelijke aangrijpingspunten voor elk element is de uitdaging van dit onderzoek. In hoofdstuk vier worden alle afhankelijkheidsfactoren nog eens geanalyseerd en vertaalt naar mogelijke factoren om de effectiviteit van een autocratische, bureaucratische en netwerkorganisatie te beïnvloeden. De factoren worden getoetst in representatieve historische cases en daar waar noodzakelijk aangevuld. Voor elk type organisatie is één case gekozen. Voor een gedegen onderzoek is dit niet

voldoende, maar voor een beperkt onderzoek als deze kan wel degelijk inzicht worden verkregen in het belang van de verschillende factoren die de effectiviteit van GNSO's aantasten. Voor de case van een autocratische organisatie wordt Sendero Luminoso gekozen omdat in de literatuur deze organisatie als een schoolvoorbeeld wordt gezien. Voor de twee andere organisatievormen was de keuze lastiger. Op basis van de literatuur is gekozen voor Al Qaeda waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen Al Qaeda vóór 2001 en Al Qaeda ná de aanslagen van 11 september 2001. Tot 2001 had Al Qaeda vooral een bureaucratisch karakter. Ná 2001 lijkt Al Qaeda vooral op een netwerkorganisatie.

Uiteindelijk geeft dit onderzoek antwoord op de vraag: wat zijn de belangrijkste factoren die de effectiviteit van moderne gewelddadige niet-statelijke organisaties kunnen beïnvloeden door een strategie van strategische onthoofding van het leiderschap?

## HOOFDSTUK 1: TYPEN LEIDERSCHAP

In dit hoofdstuk staat het begrip leiderschap centraal. In eerste instantie is leiderschap een activiteit of een proces waarin ondergeschikten worden beïnvloed door een of meerdere leidinggevendenden. De vraag is: waarvan is het leiderschapsproces afhankelijk om leiders in staat te stellen om het gedrag van hun volgers te beïnvloeden? Als tweede worden drie typen leiderschap beschreven en de instrumenten die deze typen leiders toepassen om het gedrag van hun volgers te beïnvloeden.

Een van de grondleggers van de sociale psychologie, de Duitser Kurt Lewin, beschreef in 1939 samen met Ronald Lipitt en Ralph White drie leiderschapsstijlen;<sup>40</sup> ten eerste een autocratische leiderschapsstijl waarbij de beslissingsbevoegdheid is gecentraliseerd bij een enkel individu zonder of met beperkte inspraak door volgers; ten tweede een democratische of gedeelde leiderschapsstijl waarbij een leider beslissingsbevoegdheden deelt met leden en er meer inspraak en betrokkenheid is door volgers en als laatste het *laissez-faire* type waarbij volgers de vrije hand krijgen om te beslissen over het beleid, de ingezette middelen of toegepaste methoden. Bij het laatste type kan wel degelijk een individu aan het hoofd staan, echter de persoon is minder of niet betrokken bij de sociale beïnvloeding van volgers. Sterker nog, volgens Marc Sageman zijn sociale banden en beïnvloeding belangrijker dan een gezamenlijke ideologie.<sup>41</sup> Nadat eerst het leiderschapsproces wordt beschreven staan de drie typen leiderschapsstijlen van Lewin centraal in dit hoofdstuk.

### **Leiderschap als proces.**

Het leiderschapsproces is het omzetten van ideeën en doelstellingen van een leider of van een groep besluitvormers naar activiteiten die door ondergeschikten in de organisatie worden uitgevoerd. Elke organisatie heeft eigen doelstellingen, eigen belangen en een eigen visie of ideologie. Het belang van criminele organisaties is om hun illegale activiteiten voort te zetten en bijvoorbeeld zo veel mogelijk winst te maken; humanitaire organisaties streven er naar het menselijk leed te verminderen

---

<sup>40</sup> Oorspronkelijk artikel: Kurt Lewin, Ronald Lippitt en Ralph White, 'Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates', in: *Journal of Social Psychology*, Vol. 10, Issue 2 (1939) 269–299. Voor een korte beschrijving zie: <http://psychology.about.com/od/leadership/a/leadstyles.htm>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

<sup>41</sup> Cronin, 'How al-Qaida Ends: The Decline and Demise of Terrorist Groups.', 35.



en strijden voor mensenrechten; statelijke organisaties hebben een belang bij een hoge mate van staatsveiligheid. Zoals eerder beschreven opereren ondergeschikten in verschillende organisaties ook zonder sturing van hoger hand. Dit lijkt ongeordend en chaotisch, echter terroristen en gewapende opstandelingen kunnen zelfstandig en volgens een bestaande doctrine activiteiten uitvoeren.

Het proces van leiderschap is bij elke organisatie verschillend. Er kan sprake zijn van een machtspositie waarbij ondergeschikten geen enkele keuze hebben dan orders uit te voeren van hun individuele leider. In dit geval staan de belangen van de leider op de eerste plaats. Tijdens de Eerste Wereldoorlog was de individuele soldaat van ondergeschikt belang aan het hogere doel van: de allesbeslissende doorbraak door de vijandelijke linies. De Britse generaal Douglas Haig veroverde in 1917 de heuvelrug van Passchendaele waarbij ongeveer 250.000 verliezen werden geleden. De heuvelrug werd veroverd en het doel werd gehaald. Waarom liepen al die soldaten in de modder rond leper hun dood tegemoet? Omdat Haig dat eiste? Omdat hij hen dwong? Om zijn visie? Uit angst? Om zijn uitstraling?

In een meer democratische organisatie met een groep leiders zullen ondergeschikten meer inspraak hebben dan de soldaten in de Eerste Wereldoorlog. De beïnvloeding van het gedrag van ondergeschikten gebeurt meer op basis van een democratisch proces. Inspraak en wederzijdse belangen staan aan de basis om organisatorische doelstellingen te behalen.

In een 'platte' organisatie zonder daadwerkelijke aansturing van bovenaf speelt het leiderschap weinig tot geen rol. Een ideologie kan voldoende zijn om het gedrag van individuen te beïnvloeden. Sterker nog, een sterke ideologie van een leider kan er toe leiden dat een beweging blijft functioneren ondanks dat de leider als persoon wordt uitgeschakeld, bijvoorbeeld in het geval van de Japanse beweging Aum Shinrykyo.<sup>42</sup> Een terrorist kan zelf besluiten om een zelfmoordaanslag te plegen zonder dat hij of zij een opdracht heeft gekregen. In dit geval is er sprake van een vorm van *leaderless resistance*. Dit laatste ontstond vooral tijdens en na de invallen Irak, in 2003, en Afghanistan, in 2001, toen trainingskampen van Al Qaeda werden vernietigd en tevens de communicatielijnen van de top van Al Qaeda en aanhangers werden onderbroken. De opkomst van zichzelf organiserende cellen die gebruik maken van het internet om hun krachten te bundelen als een soort van 'derde golf

---

<sup>42</sup> Langdon, 'Targeting the leadership of terrorist and insurgent movements: historical lessons for contemporary policy makers', 71.

van wereldwijd optredende islamitische terroristen' was een belangrijke nieuwe ontwikkeling volgens de Amerikaan en oud medewerker van de CIA, Marc Sageman.<sup>43</sup>

Dit onderzoek zoekt naar factoren die de effectiviteit van gewelddadige niet-statelijke actoren beïnvloeden (GNSO). Strategische onthoofding van een organisatie kan worden behaald door het leiderschapsproces te verstoren. In dit geval is het niet nodig om een leider of een groep leiders uit te schakelen, echter het kan effectief zijn om het proces te verstoren. De vraag die hier kan worden gesteld is: van welke factoren is het leiderschapsproces afhankelijk?

De kern van het leiderschapsproces is de sociale beïnvloeding van een leider of een groep leiders op hun ondergeschikten, waardoor ideeën en doelstellingen van besluitvormers worden omgezet naar activiteiten die door ondergeschikten in de organisatie worden uitgevoerd.

Het uitgangspunt is dat er bij gewelddadige niet-statelijke actoren sprake is van een machtscultuur. In een machtscultuur staat een leider of een groep leiders aan het hoofd van de organisatie. De gehele organisatie is zodanig ingericht en staat ten dienst van dit leiderschap. Het behoud van de macht en zelfs uitbreiding van die macht staat centraal. In zijn boek *Il Principe* uit 1532 beschrijft Niccolo Machiavelli de machtspositie die middeleeuwse vorsten en leiders konden benutten om hun macht te behouden en zelfs uit te breiden, het despotisme.<sup>44</sup> Een volgende vraag is: welke machtsmiddelen, vanuit het perspectief van het leiderschap, hebben leiders om hun volgers aan het werk te zetten?

Tijdens het leiderschapsproces hebben leiders twee mogelijkheden. Ten eerste kan het proces van sociale beïnvloeding van een leider of een groep leiders op hun ondergeschikten plaats vinden op basis van vrijwilligheid. De *verwachtingstheorie van de Canadese psycholoog Victor Vroom* gaat uit van het feit dat werknemers in een organisatie hun motivatie putten uit verwachte voordelen of inkomsten voor hun activiteiten.<sup>45</sup> In deze situatie is er sprake van een vorm van

---

<sup>43</sup> Marc Sageman, *Leaderless Jihad: terror networks in the twenty-first century* (Philadelphia 2008) 48.

<sup>44</sup> Nick van Dam en Jos Marcus, *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management* (Groningen/Houten 2009) 13. Zie voor de originele tekst: [http://www.ibiblio.org/ml/libri/m/MachiavelliNB\\_IIPrincipe/main\\_h.html](http://www.ibiblio.org/ml/libri/m/MachiavelliNB_IIPrincipe/main_h.html) laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013. Zie voor een Engelstalige versie: <http://ia600301.us.archive.org/9/items/a591295400machuoft/a591295400machuoft.pdf>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

<sup>45</sup> Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, *Organization and environment. Managing differentiation and integration* (Boston 1967) 207.

vrijwilligheid, een keuze voor de werknemer om activiteiten te stoppen op het moment dat de opbrengsten niet naar de individuele verwachting voldoen. Ieder individu of iedere volger is gemotiveerd door een toekomstige beloning die voorziet in de individuele behoefte. De individuele behoefte van elk mens is te delen in vijf niveaus volgens de behoeftehiërarchie van de Amerikaanse psycholoog Abraham Maslow. Maslow. De vijf niveaus zijn: onderdak, eten, drinken, slapen en seks zijn fysiologische basisbehoeften; een ander niveau is de behoefte aan zekerheid en veiligheid; behoefte aan acceptatie en saamhorigheid door vriendschap of het gevoel er bij te horen; behoefte aan erkenning en status door succes en prestige en aan de top van de individuele behoefte staat zelfontplooiing of zelfverwerkelijking, waaronder het dragen van verantwoordelijkheid.<sup>46</sup> Een behoefte die bepalend kan worden tijdens de ontwikkeling van een mens is volgens de *Theory of needs* van de Amerikaan David McClelland de behoefte aan macht. Zijn theorie, die hij beschrijft in *The Achieving Society* uit 1961, gaat expliciet over het uitoefenen van invloed op en controle over mensen waarbij macht een van de belangrijkste behoeften is.<sup>47</sup> We kunnen aannemen dat de leiders van GNSO vooral behoefte hebben aan macht en dat volgers vooral gemotiveerd worden door de behoeften van Maslow.

Leiders kunnen rekenen op de loyaliteit van hun ondergeschikten wanneer leiders in de individuele behoeften van hun ondergeschikten voorzien. Leiders kunnen gebruik maken van verschillende machtsbronnen: beloningsmacht om ondergeschikten te belonen voor hun werk; expertisemacht die het leiderschap accepteert door ondergeschikten door de kennis die het leiderschap bezit; legitieme macht waarin het gezag van leiders door medewerkers wordt erkend en referentiemacht. In dit eerste geval is er sprake van een vorm van sociale beïnvloeding die is gebaseerd op wederzijds voordeel en vrijwilligheid.

Ten tweede kunnen ondergeschikten worden gedwongen om deel te nemen aan het organisatieproces. Een geschikte machtsbron is afgedwongen macht die bijvoorbeeld zichtbaar is in criminele organisaties. De machtspositie wordt behouden door ondergeschikten te straffen voor verkeerd gedrag of het bestrijden van ongewenst gedrag door bijvoorbeeld de inzet van informanten, geheime politie om te voorkomen dat de machtspositie wordt ondermijnd.

---

<sup>46</sup> Henry Mintzberg, *Organisatiestructuren* (Amsterdam 2006) 31.

<sup>47</sup> Van Dam en Marcus, *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*, 179.

Behalve individuele beïnvloeding kan er ook sprake zijn van sociale beïnvloeding van groepen. Een belangrijk ander middel voor sociale beïnvloeding van groepen is perceptie. Perceptie speelt een belangrijke rol bij de radicalisering onder bijvoorbeeld groepen moslims volgens Stefanie Corens van de Middle East And North Africa Research Group (MENARG) in 'Op zoek naar een betere wereld: Islamitisch gefundeerde radicalisering binnen een Europese context'.<sup>48</sup> Een minderheid van de Europese moslimbevolking gebruikt geweld uit naam van de Islam. Het is vooral het jihadisme dat zich op basis van het neofundamentalisme richt op de strikte naleving van de Koran. Daar waar de salafistische stroming zich terugtrekt uit de samenleving gebruikt de jihadistische stroming geweld tegen elke politieke inmenging. Elke vorm van verandering bedreigt de ideale samenleving die conservatieve moslimgemeenschappen nastreven volgens de leer van de Islam. De ideale wereld bestaat echter niet. Dit kan leiden tot frustratie en de behoefte voor radicaliserende groepen om zich af te zetten tegen de slechte invloeden van bijvoorbeeld westerse democratieën. De jihad is mede het gevolg van het beeld dat de ideale moslimwereld wordt bedreigd en dat die bedreiging met geweld moet worden bestreden.

Een aantal redenen voor radicalisering worden door Corens geschreven: radicaliserende moslims traden toe omdat hun vriendenkring was aangesloten bij de gewelddadige groep; reeds aangesloten familieleden waren een reden voor radicaliserende moslims om zich ook aan te sluiten; een derde reden was de invloed van sociale groepen zoals verenigingen waarin radicalisering plaats vond. Behalve de basisbehoeften lijken de behoefte aan zekerheid en veiligheid en de behoefte aan sociale acceptatie door vriendschap en familie belangrijker zijn van Maslows behoeftehiërarchie het belangrijkste.

### **Drie typen leiderschap**

De effectiviteit van het leiderschapsproces hangt af van de leiderschapsstijl van een individuele leider of van een groep leiders die sturing geven aan dit proces. In het eerder genoemde artikel beschreven Lewin, Lipitt en White drie leiderschapsstijlen. Ten eerste een autocratische of charismatische leiderschapsstijl, ten tweede een

---

<sup>48</sup> Stefanie Corens, 'Op zoek naar een betere wereld: Islamitisch gefundeerde radicalisering binnen een Europese context'. Een psychosociale analyse in MENARG Working Paper no. 4 (2008). Beschikbaar via <http://www.manavzw.be/files/file/dossiers/Corens%20%28Radicalisering%29.pdf>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

democratische of gedeelde leiderschapstijl en als laatste het *laissez-faire* type. Vaak zijn persoonseigenschappen van leiders doorslaggevend en bezit een goed leider of groep leiders bijvoorbeeld aangeboren persoonlijke aanleg om leiding te geven. Door kennis en intelligentie overtuigen leiders het personeel om hun taken uit te voeren. Anderen zijn in staat om een visie te ontwikkelen en door goede communicatieve vaardigheden motiveren deze leiders hun ondergeschikten. Van welke factoren zijn de verschillende leiderschapstijlen afhankelijk?

### **Autocratisch leiderschap**

Ten eerste het autocratisch of charismatisch leiderschap. Charismatisch leiderschap is misschien wel de meest klassieke vorm van leiderschap. De persoonseigenschappen van een charismatisch leider zijn dusdanig overtuigend aanwezig en alleen de verschijning van de leider kan voldoende zijn om het gedrag van onderdanen of werknemers te beïnvloeden. In communistische staten als China en Noord-Korea is de beeltenis van het staatshoofd voldoende om de bevolking bewust te maken van het nut van zijn bestaan en werkzaamheden. In het geval van charismatisch leiderschap is er sprake van een directieve wijze van leidinggeven met een beperkte interactie tussen de leider en andere leden van de organisatie. Het doel van een charismatisch leider is vaak om zijn of haar machtspositie te behouden. De vraag welke eigenschappen onderscheiden gewone individuen van charismatische leiders stond al vroeg centraal bij klassieke denkers over leiderschap zoals de Griekse filosoof Plato (427-347 VC) en was de basis voor de *trait theory of leadership*.<sup>49</sup>

De *trait theory of leadership* gaat uit van persoonlijke eigenschappen die een individu bezit. Als gevolg van deze aangeboren eigenschappen ontwikkelt elk individu zich verschillend. Door het verschil aan persoonseigenschappen bezit het ene individu kwaliteiten die dominanter zijn over anderen, terwijl minder dominante personen zich juist laten leiden en hun gedrag laten beïnvloeden. Plato ontwikkelde het idee van een ideale stad, polis, voor kleine gemeenschappen als Griekse stadstaten Athene en Sparta. Zijn ideale stad kwam overeen met een democratische staatsvorm waarin een leider of een beperkte groep leiders hun onderdanen trachten te vormen tot goede burgers.<sup>50</sup> In een ideale Griekse samenleving is de leider

---

<sup>49</sup> T. Takala, 'Plato on leadership', in: *Journal of Business Ethics*, Vol 17, No. 7 (May 1998) 785-798, 785.

<sup>50</sup> Takala, 'Plato on leadership', 788.

diegene die verantwoordelijk is voor het onderwijzen van het volk en voortzetting van heersende ideeën. Door een teleologische benadering moet de vorming van burgers uiteindelijk leiden tot een ideale harmonieuze samenleving in een ideale staat.<sup>51</sup> Wil een leider deze belangrijke taken uitvoeren dan zal deze persoon bovennatuurlijke eigenschappen moeten bezitten. Charisma is die ultieme eigenschap door God gegeven. De meest ideale staatsvorm werd geleid door aristocraten met goddelijke gaven die perfect en als enige groep in staat was om die ideale staat te leiden. Dus, filosofen met een goddelijke leidinggevende gave zoals misschien wel Plato zelf.

Charisma, als goddelijke gave, inspireerde de Duitse socioloog Max Weber (1864-1920) om modern charismatisch leiderschap te beschouwen.<sup>52</sup> Charisma is een eigenschap die een leider heeft als hij of zij bij volgers een geloof kan oproepen om de leider te gehoorzamen. Een belangrijke voorwaarde in deze beschrijving van charisma is dus dat onderdanen de perceptie hebben van wat Weber noemde een 'geschenk van genade'.<sup>53</sup> Charisma is dus afhankelijk van het beeld dat volgelingen hebben van de leider. Vooral tijdens conflicten en sociale crisis hebben onderdanen behoefte aan oplossingen die worden geboden door een charismatisch leider met een visie.<sup>54</sup>

Vele theorieën over charisma worden besproken in de literatuur. Bijvoorbeeld een theorie over de vraag: wanneer kennen onderdanen een leider charisma toe (*attributed charisma*)? Of het concept van charisma dat uitgaat van het eigenbelang (*self-concept*).

Volgens Yukl hanteert een charismatisch leider negen gedragingen om het gedrag te beïnvloeden.<sup>55</sup> Een leider spreekt een duidelijke visie uit; gebruikt duidelijke en sterke vormen van communicatie om die visie over te brengen; neemt persoonlijk risico en maakt zelfopofferingen om zijn visie te realiseren; stelt hoge verwachtingen; spreekt vertrouwen uit in de volgers; vormt het gedrag van volgers in lijn met de visie; stuurt de impressie die volgers hebben van de leider; bouwt aan collectieve verbondenheid waardoor de volgers zich identificeren met de groep of organisatie en geeft volgers een beperkte mate van gecontroleerde inspraak.

---

<sup>51</sup> Takala, 'Plato on leadership', 791.

<sup>52</sup> Langdon, 'Targeting the leadership of terrorist and insurgent movements: historical lessons for contemporary policy makers', 64.

<sup>53</sup> Debra Y. Hunter, 'Wolf in Sheep's Clothes: The Dark Side of Charismatic Leaders and Supportive Followers in Crisis Situations', in: *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 18, No. 2 (March 2013) 54-61, 55.

<sup>54</sup> Gary A. Yukl, *Leadership in Organization* (New York 2009) 263.

<sup>55</sup> Yukl, *Leadership in Organization*, 267.

Het mag duidelijk zijn dat een charismatisch leider allesbepalend is binnen een organisatie. De visie van de leider is cruciaal om het gedrag te beïnvloeden van aanhangers. De wijze waarop die visie wordt gecommuniceerd identificeert aanhangers met die visie. Een charismatische leider verbindt de visie met het gevoel van collectieve verbodenheid bij volgers. Zolang de visie en het organisatiebelang centraal staan en voordeel bieden voor aanhangers zal de machtspositie van een charismatisch leider blijven bestaan.

Mogelijk verliest een charismatisch leider het gezag op het moment dat persoonlijk gewin of eigenbelang de prioriteit krijgt. In dit soort situaties zal de leider zijn machtspositie moet bevechten en verdedigen tegen zijn eigen volgers. Een narcistisch leider die, volgens de Griekse mythe Narcissus, vooral verliefd wordt op zijn eigen spiegelbeeld zal ten koste van volgers zijn eigen doelen nastreven. Het gevolg is een afbrokkeling en misschien zelfs de ineenstorting van de organisatie zelf op het moment dat de behoefte aan macht exclusief een persoonlijk doel wordt. het verschil is vooral de taakgerichte aanpak van de charismatisch leider waarbij alle taken en inspanningen het organisatiebelang dienen en niet het individueel belang van het individu.

Een charismatische leider is de kern van de organisatie. De redentie lijkt valide dat de aanhangers bepalen of een leider voldoende charisma bezit. Is hij of zij het waard om te volgen? De perceptie van de leden van de organisatie kan wijzigen. De leider moet continu aandacht besteden aan die beeldvorming. Weber concludeert, anders dan Plato, dat charisma niet een persoonlijk aangeboren eigenschap of gift van God is, echter direct volgt uit de perceptie van de volgers.<sup>56</sup>

Een paar algemene opmerkingen zijn van belang die betrekking hebben op de vatbaarheid voor beïnvloeding van volgers door de charismatische eigenschappen van een leider. Individuen met een zwakke persoonlijkheid of eigenwaarde lijken meer geneigd om een charismatisch leider te volgen. Op basis van eigen interesse, misschien door de behoefte aan veiligheid, identiteit en persoonlijke banden, sluiten deze individuen zich aan bij een organisatie. Die afhankelijkheid kan leiden tot een blind vertrouwen en trouw, zelfs als het gezag afneemt of ter discussie staat. Dit soort individuen kunnen mogelijk zelfstandig besluiten om de leider te beschermen. Daar tegenover staan sterke volgers die juist minder afhankelijk zijn van een leider,

---

<sup>56</sup> Hunter, 'Wolf in Sheep's Clothes: The Dark Side of Charismatic Leaders and Supportive Followers in Crisis Situations', 55.

echter zij laten zich meer leiden door een visie die hun steun verdient. Sterke of collectieve aanhangers steunen hun leider zolang hun belangen, normen en waarden worden verdedigd. Volgens Debra Hunter hoeft het wegvallen van een leider die steun ontvangt van collectieve, sterke volgers niet te leiden tot een crisis voor de organisatie.<sup>57</sup>

Volgens Weber bestaat er een relatie tussen de rol of het belang voor charismatische leiders en sociale crisis en conflicten. Geen vreemde conclusie, omdat ook de ideeën van Plato over een ideale staat en de noodzaak voor een goddelijk staatsleider aan het hoofd van die staat werden gevormd tijdens de Tweede Peloponnesische Oorlog (431-404 VC) tussen Athene en Sparta.

Gary Yukl geeft een overzicht van onderzoekers van leiderschapsvraagstukken. Een stroming die Yukl noemt gaat uit van neo-charismatische theorieën over eigenschappen en gedrag van charismatische leiders. De conclusie van Yukl is dat charismatische leiders een sterke behoefte aan macht hebben; een groot zelfvertrouwen en een sterke overtuiging voor hun eigen overtuiging en ideeën.<sup>58</sup>

Charisma is tegenwoordig niet meer een goddelijke gave, echter is voor een groot deel afhankelijk van de perceptie die volgers hebben van hun leider. De perceptie is weer afhankelijk van de visie en hoe deze visie door de leider wordt gecommuniceerd, waardoor aanhangers zich uit eigen belang identificeren met die visie en hun leider volgens de theorie van *self-concept*. De rol van charismatische leiders is belangrijker tijdens sociale crisis en conflicten. Individuele aanhangers of 'zwakke' volgers zijn meer vatbaar voor gedragsbeïnvloeding door een charismatisch leider dan 'sterke' collectieve volgers. De collectieve volgers zijn zelfs in staat om in het belang van de organisatie het verlies van een leider op te vangen. Die laatste vorm van organisatie heeft meer raakvlakken met een democratische organisatie.

### **Democratisch leiderschap**

Een tweede stijl van leiderschap is democratische leiderschap waarbij sprake is van een interactieve, democratische of gedeelde vorm van leidinggeven. Dit type leiderschap hanteert meer een participerende leiderschapsstijl met meer inbreng van ondergeschikten tijdens de besluitvorming. Kan een charismatisch leider worden

---

<sup>57</sup> Hunter, 'Wolf in Sheep's Clothes: The Dark Side of Charismatic Leaders and Supportive Followers in Crisis Situations', 59.

<sup>58</sup> Yukl, *Leadership in Organization*, 266.



vergeleken met een vorm van dictatorschap, een leiderschapsstijl die uitgaat van groepsdenken en inspraak is meer in overeenstemming met een democratische vorm van besluitvorming. Er is veel meer sprake van een stijl op basis van gezamenlijk leiderschap waarbij de leider in overleg met een groep beslissers besluiten neemt op basis van gelijkwaardigheid. In de literatuur is deze leiderschapsstijl beschreven als gedistribueerd of gedeeld leiderschap, *distributed leadership*.

De Britse onderzoeker Richard Bolden beschrijft in 'Distributed leadership in organizations: A review of theory and research' de huidige stand van zaken over het debat over leiderschap als een sociaal groepsproces. In het artikel uit 2011 schetst Bolden de brede discussie over gedeeld leiderschap die een sterke basis heeft in het concept van *Shared leadership*. Beide theorieën krijgen de meeste aandacht in de literatuur sinds 1980.<sup>59</sup> Bolden is kritisch over de aandacht die *distributed leadership* krijgt omdat de dynamiek van macht en invloed en de invloed van bijvoorbeeld informele leiders en externe invloed op een organisatie worden onderschat. Het lijkt er op dat het concept van *shared leadership* de voorkeur geniet, vooral omdat dit concept juist wel een relatie heeft met de factoren macht en invloed en de effectiviteit van gedeeld leiderschap in een organisatie. Volgens professor Jacqueline Bergman (e.a.) is er sprake van gedeeld leiderschap, *shared leadership*, 'when two or more members engage in the leadership of the team in an effort to influence and direct fellow members to maximize team effectiveness'.<sup>60</sup>

Gedeeld leiderschap heeft voordelen in vergelijking met het charismatisch leiderschapstype. De ene leider is taakgericht, een ander individu is meer gericht op het gedrag van ondergeschikten en een derde persoon heeft vooral kwaliteiten voor het ontwikkelen van een strategische visie en communicatie. Niet elk individu bezit elke kwaliteit, dus een eerste voordeel van gedeeld leiderschap is de alle kwaliteiten in een groep wel aanwezig zijn. Een ander voordeel is dat een groep leiders de

---

<sup>59</sup> Richard Bolden, 'Distributed leadership in organizations: A review of theory and research', in: *International Journal of management review*, Vol. 13, No. 3 (2011) 251-269, 255. Beschikbaar via: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x/pdf>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

<sup>60</sup> Jacqueline Z. Bergman, Joan R. Rentsch, Erika E. Small, Shaun W. Davenport en Shawn M. Bergman, 'The Shared Leadership Process in Decision-Making Teams', in: *The Journal of Social Psychology*, Vol 152, Nr. 1 (2012) 17-42, 18. Beschikbaar via: <http://dx.doi.org/10.1080/00224545.2010.538763>, geplaatst 19 december 2011, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

cohesie binnen de organisatie beter bewaken. Goed conflictmanagement is een voorwaarde om conflicten te managen en mogelijk zelfs te voorkomen.<sup>61</sup>

Daarnaast is een team afhankelijk van consensus over de visie van de organisatie. Door een collectief gedragen visie zien ondergeschikte leden de voordelen van hun inspanningen. Die herkenbaarheid van nut van hun eigen inspanningen motiveert uitvoerende en geldt als een belangrijk uitgangspunt van de eerder beschreven verwachtingstheorie van Vroom.<sup>62</sup> Een van de kernbehoefte van elke mens was de behoefte aan erkenning en prestige, volgens Maslow. Een gedeelde visie kan deze erkenning geven. De behoefte aan macht is voor elke mens van belang, volgens de theorie van McClelland. De kern van gedeeld leiderschap, en het succes hiervan, ligt dus voor een groot deel in de consensus over een collectief gedragen visie en gedeelde macht.

Gedeeld of collectief leiderschap is niet hetzelfde als gedeelde macht of gezag.<sup>63</sup> De dynamiek van macht en invloed is misschien nog wel belangrijker dan de vraag: welke theorie over leiderschap is het meest geschikt om toe te passen in dit onderzoek. Een belangrijke voorwaarde binnen een collectief leiderschap is vertrouwen. Teamleden leiden elkaar op basis van gelijkwaardigheid. Elke lid moet een ander lid macht gunnen op basis van vertrouwen. Een onderlinge machtsstrijd door aanhangers ondermijnd het collectief en tast de cohesie van de groep aan.

De bevindingen van het onderzoek van Bergman (e.a.) zijn van belang voor de effectiviteit van het democratische type leiderschap, *shared leadership*. Volgens Bergman zijn organisaties met een gedeeld en collectief leiderschap minder kwetsbaar voor interne conflicten; er is sprake van een grotere consensus; binnen de groep is een groot onderling vertrouwen en de cohesie is groter dan in organisaties met een ander type democratisch leiderschap.<sup>64</sup> Gedeeld leiderschap als proces om het gedrag van ondergeschikten te beïnvloeden kent verschillende definities, echter de algemene uitgangspunten zijn: beïnvloeding geschiedt niet alleen van bovenaf maar is meer een tweerichtingsverkeer van beïnvloeding tussen niveaus; de macht ligt bij een groep leiders en niet centraal bij een individu; er is geen sprake van een enkel dominant figuur in de organisatie.

---

<sup>61</sup> Bergman, 'The Shared Leadership Process in Decision-Making Teams', 21.

<sup>62</sup> Lawrence and Lorsch, *Organization and environment. Managing differentiation and integration*, 207. Zie tevens: Van Dam en Marcus, *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*, 178.

<sup>63</sup> Bolden, 'Distributed leadership in organizations: A review of theory and research', 261.

<sup>64</sup> Bergman, 'The Shared Leadership Process in Decision-Making Teams', 34.

Was de ideale Griekse polis een kleine vorm van samenleving met aan het hoofd de filosoof Plato als autocratisch leider, de opkomst van de moderne staat vroeg om een ander vorm van leiderschap. De macht van een staat, volgens het idee van de Franse politiek filosoof van de Montesquieu (1689-1755), moest worden gescheiden. De macht van de monarchie, als favoriete staatsvorm van Montesquieu, was gebaseerd op regels. Die regels waren noodzakelijk om de monarch niet alle macht toe te kennen waardoor het gevaar van despotisme op de loer lag. Te veel macht zou leiden tot corruptie door het staatshoofd. Te veel macht bij het volk, zoals in een republiek, genoot ook niet zijn voorkeur, omdat het volk juist van bovenaf moest worden geschoold in de nationale identiteit en staatsburgerschap. De machtscheiding, later bekend door de term *trias politica*, beschreef Montesquieu in 'Over de Geest der Wetten' in 1748.

Het ideaaltypen van uitoefening van gezag door regelgeving in een moderne staat was alleen mogelijk door bureaucratisering volgens Max Weber. De schaalvergroting van een organisatie noodzaakt dus om een scheiding van machten, regels, normen en waarden, taakspecialisatie en de inrichting van een bureaucratie ter ondersteuning van alle activiteiten. Binnen grote organisaties, niet alleen moderne staten maar ook vele multinationals, vindt sociale beïnvloeding veelal plaats op basis van consensus en wederzijds voordeel voor de top en de volgers.

### ***Laissez-faire* leiderschap**

De derde leiderschapstijl is een vorm waarbij ondergeschikten de vrije hand krijgen om hun taken uit te voeren, het leiderschapstype *laissez-faire*. In de voorgaande twee typen leiderschap waren leiders verantwoordelijk voor een visie, een strategie en richtlijnen. Liggen al deze verantwoordelijkheden bij elk lid van de organisatie, dan is de rol van een leider minder belangrijk om het individuele gedrag binnen de organisatie te beïnvloeden. Dit neemt niet weg dat leidinggevende of bepalende figuren aanwezig zijn om praktische voorwaarden in te vullen. Voor het proces van sociale beïnvloeding dat leidt tot het uitvoeren van taken in het belang van de organisatie is de leiderschapstijl *laissez-faire* minder afhankelijk van een individueel leider of groep leiders en krijgen alle leden van de organisatie de vrije hand om te handelen naar de ideeën of idealen van de organisatie.

De term *laissez-faire* staat vaak centraal binnen economische theorieën. De Schotse filosoof en politiek econoom Adam Smith was in de achttiende eeuw van

mening dat de economie zichzelf moest leiden. Zijn theorie ging uit van een 'onzichtbare hand' die de economie leidde zonder ingrijpen van bovenaf door een staat of regering. In 'An inquiry into the nature and causes of the wealth of nation suit' 1776 schreef Smith dat wanneer elk individu uit eigen belang een bijdrage levert aan de economie dat dan die economie en samenleving zichzelf ontwikkelt. Verlichte ideeën over economische vrijheid waren min of meer een protest tegen de theorie van het mercantilisme of economisch protectionisme dat aan de vooravond van de industriële revolutie centraal stond aan het einde van de achttiende eeuw.

Aan de ander kant is de kern van het idee dat elk individu de vrije hand krijgt om van onderaf een bijdrage te leveren voor het ultieme doel van een organisatie interessant. Waarom zou een individu uit eigen wil en vanuit eigen motivatie zijn gedrag beïnvloeden? Met andere woorden, in het begin van het hoofdstuk werd gesteld dat het type leiderschap van belang is voor sociale beïnvloeding binnen het leiderschapsproces. De eerste twee typen leiderschap vallen vooral onder excentrieke beïnvloeding terwijl er in het derde geval meer sprake is van intrinsieke beïnvloeding.

De vraag in dit deel van het onderzoek is: wat zijn de belangrijkste factoren die leiden tot sociale beïnvloeding van groepsleden wanneer er geen sprake is van een duidelijke leider-volger-structuur? Waar ligt de autoriteit als deze niet ligt bij een charismatisch leider of een groep leiders? Voor het begrip is het van belang om het begrip autoriteit te beschrijven en daarvoor is het concept van *routinization of charisma* van Max Weber bruikbaar.

Volgens Weber is charisma een van de drie vormen van autoriteit.<sup>65</sup> Van autoriteit of gezag is sprake als volgers, aanhangers of een bevolking een leider of een groep leiders legitimeert om macht uit te oefenen. Weber redeneert dat elke organisatie verschillende fasen van ontwikkeling doormaakt, waarbij charismatische autoriteit de eerste creatieve fase is en volgens het concept van *routinization of charisma* wordt geformaliseerd. De tweede vorm van autoriteit is volgens Weber een traditionele autoriteit. Deze tweede fase van ontwikkeling breekt aan als bijvoorbeeld een charismatisch leider wegvalt. Een erfopvolger kan worden aangewezen door de bevolking of een charismatisch leider kan zelf zijn opvolger aankondigen die vervolgens dezelfde status krijgt als de initiële leider of oprichter van een beweging. Tijdens de tweede fase is volgens Weber sprake van traditioneel gezag waarbij de

---

<sup>65</sup> Reinhard Bendix, *Max Weber: an intellectual portrait*, (California 1977) 294.

macht wordt gelegitimeerd door gewoontes en gebruiken. In dit stadium is nog steeds sprake van een dominant figuur zoals een familieoudste, een stamhoofd, een patriarch of een leidende groep. Tijdens de derde en laatste fase van ontwikkeling is sprake van toenemende centralisatie en bureaucratisering en verschuift het traditionele gezag op richting rationeel-legaal gezag gebaseerd op een formeel normenstelsel.

In het kort, charismatisch gezag is gebaseerd op persoonlijke kwaliteiten van een individu, traditioneel gezag is gebaseerd op gewoontes en gebruiken en rationeel-legaal gezag op geldende regels en normenstelsel. Volgens de finalistische redenatie van Weber, de *routinization of charisma*, lijkt autoriteit het meest kwetsbaar tijdens de eerste charismatische fase en het sterkst door inbedding van het gezag door normen en regels tijdens de rationeel-legale fase.

Voortredenerend op de visie van Weber is een variant mogelijk. In elke fase is sprake van een charismatisch, een dominant of centraal gezag van een individu of groepen individuen. In de voorgestelde variant ontbreekt het individu, echter de autoriteit is gebaseerd op de overlevering van de visie, de overtuiging, de motivatie, de leer, de geschriften van de charismatische leider, waarop volgers hun handelen legitimeren. Volgens Weber wordt *routinization of charisma* gestimuleerd door conflict en chaos. Charismatische autoriteit is van belang in een conflict tussen (sociale) klassen, het traditionele gezag is leidend in conflicten tussen verschillende groeperingen en een conflict tussen organisaties en misschien wel staten is gekoppeld aan vooral rationeel-legale autoriteit. Ondanks mogelijke kritiek is deze variant verdedigbaar om in dit onderzoek de sociale beïnvloeding van volgers te analyseren. Vooral in een situatie van volledige vrijheid van handelen door volgers volgens het principe van *laissez-faire* in een leider-volger relatie waarin juist de leider ontbreekt.

De vraag die van belang is: wat drijft volgers om zich te laten beïnvloeden zonder dat direct leiding wordt gegeven. Met andere woorden, waardoor wordt sociale beïnvloeding van volgers in dit type leiderschap veroorzaakt? In 'Leaderless Jihad' beschrijft Marc Sageman een aantal karakteristieken die mensen er toe aanzetten om terroristische aanslagen te plegen. Sageman noemt een aantal redenen.<sup>66</sup> Vrijwilligers: zagen Al Qaeda als een elitekorps en wilden hierbij horen; zochten spanning, eer en roem; geloofden in de Salafistische ideologie; wilden hun

---

<sup>66</sup> Sageman, *Leaderless Jihad: terror networks in the twenty-first century*, 70.

vrienden imponeren. Het lijkt op de massale aanmeldingen van Britse vrijwilligers die zich als vereniging opgaven om te vechten in *The Great War* van 1914-1918.

Belangrijk is dus een overtuiging in een gezamenlijke visie of, zoals in het geval van een wereldwijde heilige oorlog, de traditionele leer en tradities van de Koran. De profeet Mohammed wordt beschouwd als charismatisch leider, echter de tradities en de leer van de Islam vormen het traditionele gezag waarop vele nieuwe radicaliserende groepen hun acties legitimeren. Een typisch voorbeeld van Webers *routinization of charisma*. In dit voorbeeld vindt sociale beïnvloeding plaats onder leden van de organisatie op basis van overtuiging en tradities volgens, in dit geval, de leer van de Islam. Andere redenen die volgers aanzetten tot actie zoals doctrine, procedures, commandovoering worden getraind op het moment dat volgers zich hebben aangesloten bij een beweging en worden buiten beschouwing gelaten. Het feit is dat in het geval van een traditie op basis van de Koran, deze traditionele leer niet wijzigt. Radicale groeperingen kunnen altijd terugvallen op dit soort tradities om hun acties te staven.

Critici op de redenering dat volgers zelf kunnen besluiten tot actie zullen de geschreven overlevering willen plaatsen onder de charismatische autoriteit of de geschreven normen en waarden juist onder het rationeel-legale gezag met een verwijzing naar Webers ideaaltypen van gezag. Het verschil lijkt de keuze die ten grondslag ligt bij wel of geen actie ondernemen. In Afghanistan strijden leden van de Taliban tegen coalitietroepen of, tegenstanders van het Syrische regime van president Assad op min of meer vrijwillige basis. In een situatie van chaos strijden volgers tegen een gezamenlijke vijand en beroepen zich op het Jihadisme. Terroristische cellen plegen terroristische aanslagen uit onvrede tegen bijvoorbeeld westerse doelen of personen.

Het leiderschapstype *laissez-faire* kenmerkt zich vooral door ouderlijk en informeel gezag in plaats van bureaucratisch of politiek gezag en is gebaseerd op een ideologie of een verzameling van ideeën over doelstellingen en acties.

### **Samenvatting**

Het leiderschapsproces is een proces van sociale beïnvloeding door leidinggevenden op hun ondergeschikten of volgers. Het proces is van een aantal factoren afhankelijk: leidinggevenden beïnvloeden het gedrag van hun volgers op vrijwillige basis door bijvoorbeeld de volgende machtsbronnen: beloningsmacht, expertisemacht,

referentie en legitieme macht. Gedwongen sociale beïnvloeding kan worden opgelegd door: straffen; ondergeschikten worden gemotiveerd door positieverbetering of beloning; door de vervulling van individuele behoeften als zekerheid en veiligheid en de behoefte aan sociale acceptatie binnen de vriendenkring, familie en sociale omgeving.

Elke type leiderschap is afhankelijk van diverse factoren. Het autocratische leiderschapstype is vooral gebaseerd op charisma. Charisma is grotendeels afhankelijk van de perceptie die volgers hebben van hun leider. Zwakke volgers zijn eerder geneigd om dit beeld te idealiseren dan sterke collectieve volgers. De macht van een autocratisch leider is afhankelijk een aantal factoren waarbij vooral de visie, de wijze van communicatie, het vertrouwen van de volgers, het beeld dat de volgers hebben van hun leider, collectiviteit, de hoge verwachtingen de belangrijkste lijken. De legitimiteit van de macht brokkelt af op het moment dat een autocratisch leider vooral uit is op persoonlijk gewin. Het democratisch leiderschapstype is afhankelijk van de cohesie binnen de groep besluitvormers, de consensus van een collectieve visie en gedeelde macht op basis van onderling vertrouwen. De autoriteit van het leiderschapstype *laissez-faire* waardoor volgers hun gedrag door laten beïnvloeden is afhankelijk van een ideologie of overtuiging op basis van een geschrift, een leer een visie.

		<b>Afhankelijkheidsfactoren</b>
<b>Leiderschapsproces</b>		
Vrijwillige sociale beïnvloeding van volgers	individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basisbehoeften (onderdak-eten-drinken-seks)</li> <li>• Zekerheid/veiligheid</li> <li>• Drang om bij de groep te behoren</li> <li>• Erkenning/succes/prestige</li> <li>• Zelfontplooiing</li> <li>• Afhankelijkheid (zwakke volgers) door:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Expertise van leider</li> <li>○ Beloning</li> <li>○ Acceptatie legitimiteit</li> <li>○ Referentiemacht</li> </ul> </li> </ul>
	groep	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceptie</li> <li>• Stimuleren van groepsdenken</li> <li>• Sociale acceptatie</li> </ul>
Gedwongen sociale beïnvloeding van volgers		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Straffen</li> <li>• Bestrijding ongewenst gedrag</li> </ul>
<b>Typen leiderschap</b>		
		<b>Leider is afhankelijk van</b>
autocratisch		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charisma</li> <li>• Visie</li> <li>• Wijze van communicatie</li> <li>• Collectiviteit/ cohesie volgers</li> <li>• Geeft vertrouwen aan volgers</li> <li>• Gecontroleerde inspraak of mandaat.</li> <li>• Succes perceptie volgers</li> <li>• Persoonlijke opoffering</li> <li>• Stelt hoge verwachtingen</li> </ul>
democratisch		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gedeelde macht of leiderschap</li> <li>• Collectiviteit/cohesie</li> <li>• Consensus over de visie</li> <li>• Gelijkwaardigheid / vertrouwen</li> </ul>
Laissez-faire		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideologie</li> <li>• Overlevering visie / leer / geschrift</li> <li>• Gewoontes / gebruiken</li> <li>• Overtuiging</li> </ul>

Tabel 1.  
 Afhankelijkheidsfactoren van het leiderschapsproces en van de drie typen leiderschap.



## HOOFDSTUK 2: TYPEN ORGANISATIES

Veel onderzoekers gaan op zoek naar de karakteristieken van allerlei groeperingen en organisaties. Een niet gering aantal wetenschappers richt zich op eigenschappen van terroristische organisaties, vooral na de aanslagen van 11 september 2001. Anderen richten zich op religieuze organisaties en gewapende verzetsgroepen of *insurgencies*. Veel van dit soort onderzoek tracht verschillende organisaties te definiëren zonder dat een wetenschappelijke consensus wordt bereikt. De verschillende soorten organisaties laten zich niet eenduidig categoriseren. Criminele organisaties in Mexico gebruiken misschien wel meer geweld dan menig ander type verzetsgroep in bijvoorbeeld Jemen of Afghanistan. Religieuze organisaties schuwen geen terrorisme en guerrillagroeperingen gebruiken tactieken die ook door andere typen organisaties worden toegepast. Nationalistische bewegingen kunnen een guerrillastrijd voeren of terrorisme gebruiken om hun doelstellingen te behalen. In ieder geval is een eenduidig onderscheid niet eenvoudig te maken. Het is daarom beter om typen organisaties te herkennen op basis van de belangrijkste organisatiemerken.

Grofweg kan een indeling worden gemaakt tussen drie typen organisaties: een autocratische organisatie; een bureaucratische organisatie en organisaties zonder noodzakelijke leiding zoals netwerk- of platte organisaties. Waar zijn deze type organisaties van afhankelijk? Wat zijn hun karakteristieken? Wanneer de kenschetsen en de afhankelijkheden van organisaties bekend zijn is het mogelijk om eventueel het functioneren van de verschillende typen organisaties te ondermijnen.

### **De autocratische organisatie**

Een autocratie is een (politiek) systeem van bestuur waarin de hoogste macht en beslissingsbevoegdheden liggen bij één persoon. Dit type organisatie is afhankelijk van dit individu, een centraal persoon of charismatisch leider. De absolute leider is in dit type organisatie verantwoordelijk voor de doelstellingen, de richtlijnen, het tempo van de activiteiten en de keuze welke middelen worden ingezet om de organisatiedoelstellingen te behalen. In een autocratische organisatie is alle macht bij één persoon gecentraliseerd. De vraag is welke kenmerken heeft een autocratische organisatie en waardoor functioneert dit organisatie-model?

In de literatuur wordt een autocratie beschreven als een prebureaucratische fase die een organisatie kan doorlopen tot een volwaardige organisatie. Zoals eerder aangehaald was de ultieme regeringsvorm van Plato een staat die werd geleid door eenhoofdige leiding, een staatsman met goddelijke gaven. In deze fase is er een gebrek aan structuur, taakstandaardisatie en regelgeving. Een autocratische organisatie is herkenbaar als kleine organisatie die verantwoordelijk is voor weinig complexe opdrachten of eenvoudige taken. De centrale leider neemt alle belangrijke beslissingen op basis van charismatische dominantie of charismatische autoriteit volgens Max Webers driedeling van autoriteit. In dit hoofdstuk gaat het niet om de persoonlijke kenmerken van charismatisch gezag, maar om het (politieke) systeem waarbij alle macht is gecentraliseerd bij één individu. Dit autocratische systeem kent twee belangrijke varianten: een autoritaire en een totalitaire vorm van een autocratisch systeem.

Autoritarisme als politiek systeem heeft vele kenmerken. Een belangrijk kenmerk is dat de macht door onderdrukking wordt afgedwongen en dit tast alle burgerlijke vrijheden aan. In dit autoritair systeem is beperkt ruimte voor oppositie die in een bureaucratie wel een rol kan spelen.<sup>67</sup> Een autoritair leider duldt geen concurrentie voor zijn positie. Geheime politie, binnenlandse veiligheidsdiensten, harde straffen en onderdrukking en beperking van vrijheid van meningsuiting moeten eventuele zwakke schakels uitschakelen in de organisatie om het gezag onaantastbaar te houden.

Een ander kenmerk komt voort het uit feit dat alle macht is gecentraliseerd bij een individu. Rechtspraak door een autoritair leider wordt toegepast in een vorm van willekeur die niet is gebaseerd op geschreven wetten en regels. De scheiding van de wetgevende-, uitvoerende- en rechtelijke macht volgens de beginselen van de *Trias politica* is niet aanwezig.

Een derde kenmerk van autoritarisme is de informele wijze van uitoefening van het gezag. Uiteraard is één persoon de leider, maar de organisatie kent een structuur van persoonlijke relaties, sociale netwerken in gemeenschappen met een gezamenlijk belang. Rondom de leider kunnen wel degelijk invloedrijke personen een rol spelen. Zij kunnen invloed uitoefenen, maar de beslissingsbevoegdheid en controle ligt bij de autoritaire leider. Een autoritaire organisatie is ingericht om

---

<sup>67</sup> Paul Charles Sondrol, *Castro's Cuba and Stroessner's Paraguay: A Comparison of the totalitarian/authoritarian taxonomy* (Arizona 1990) 10.

machtsbehoud voor de leider te behouden. Autoritaire leiders richten hun organisatie dan ook in, bijvoorbeeld door eerder genoemde geheime politie en afdelingen die zich verantwoordelijk zijn voor repressie van het volk. In de literatuur is er een discussie over het verschil tussen de kenmerken van autoritarisme en andere organisaties zoals het totalitair regime.<sup>68</sup>

Volgens de Amerikaanse politicoloog Paul C. Sondrol is een totalitair regime een radicalere versie van een autoritaire regime. Het grootste verschil is dat in het totalitaire systeem geen sociale en economische instellingen kunnen functioneren zonder staatscontrole. Een ander verschil is dat in een totalitaire organisatie of samenleving het charisma een belangrijkere rol speelt. Aanhangers en bevolking worden actief gemanipuleerd waardoor totalitaire leiders over goddelijke gaven lijken te beschikken en de bevolking volledig afhankelijk is van haar leider. Een belangrijke conclusie kan zijn dat totalitaire leiders veel meer dan autoritaire leiders de perceptie van het volk beïnvloeden.

Totalitaire leiders lijken hiermee veel meer hun organisatie in te richten om hun macht te verwerven door van zichzelf een goddelijk beeld neer te zetten door bijvoorbeeld actieve propaganda. Hierdoor legitimeren aanhangers de macht van hun leider op basis van perceptie. Een laatste verschil wordt als een zwakte van een autocratisch type leiderschap beschreven. Een autoritaire organisatie is gericht op persoonlijke verrijking van de leider of een groep leiders, meer dan in een totalitaire regime. Volgens Sondrol is een ideologie minder aanwezig in een autoritaire organisatie dan een totalitaire organisatie.<sup>69</sup> Met andere woorden, de bindende factor in een totalitaire organisatie is de aanwezigheid van een ideologie, terwijl in een autoritaire organisatie de binding wordt verkregen, of geforceerd, door onderdrukking. Een autoritaire organisatie lijkt hierdoor kwetsbaarder voor een leiderschapscrisis dan een totalitaire organisatie.

In werkelijkheid evolueren de typen organisaties en hebben kenmerken die in meerdere organisatievormen herkenbaar zijn. Nazi-Duitsland wordt als een totalitaire regime beschouwd. Toch kan de opkomst van het volkssocialisme in de negentiende eeuw en de opkomst van Adolf Hitler in de jaren dertig van de twintigste eeuw in

---

<sup>68</sup> Zie voor meer informatie over modernisering van autoritarisme een artikel van Wim Couwenberg, *Modern autoritarisme in historisch en actueel perspectief* van woensdag 09 november 2011. Beschikbaar via: <http://www.civismundi.nl/?p=artikel&aid=1756> , laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

<sup>69</sup> Sondrol, *Castro's Cuba and Stroessner's Paraguay: A Comparison of the totalitarian/authoritarian taxonomy*, 52.

eerste instantie worden gezien als de vorming naar een autoritair regime. Er was minder staatscontrole en Hitler profiteerde van de mogelijkheid om via de sociale instituties als de *Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei* (NSDAP), arbeidsverenigingen en jeugdorganisaties zijn invloed te vergroten. Vanaf zijn aantreden als rijkskanselier op 30 januari 1933 en, vooral als Führer van nazi-Duitsland op 2 augustus 1934 kreeg het regime totalitaire kenmerken. De nationaalsocialistische ideologie bond het Duitse volk en bleek krachtig genoeg voor de interne cohesie en was daarmee een belangrijke oorzaak voor Tweede Wereldoorlog.

### ***Het autoritaire regime van Fujimori***

De kwetsbaarheid van autoritaire organisaties of regimes is van belang om uiteindelijk het functioneren van dit type organisaties te ondermijnen. De Britse politiek historicus John Crabtree onderzocht de plotselinge val van het regime van de Peruaanse president Alberto Fujimori in 2001. Ondanks het feit dat Crabtree dit regime typeerde als een hybride staatsvorm gaat de auteur in op de autoritaire, en dus vooral niet-democratische, kenmerken en beperkingen van dit regime. De vier kenmerken van het autoritaire Peruaanse regime onder Fujimori, *Fujimorismo*, waren: de sterke wederzijdse band tussen Fujimori en het leger als enig goed functionerend instituut in de Peruaanse samenleving en een belangrijk machtsinstrument voor Fujimori; de concentratie van politieke en rechterlijke macht lag bij Fujimori zelf, vooral nadat hij als regerend staatshoofd een staatsgreep pleegde in 1992 door eenzijdig het parlement buitenspel te zetten en de grondwet te wijzigen; de regering van Fujimori investeerde tijd en geld in haar relatie met de bevolking, omdat hij afhankelijk was van de steun van de, vooral arme, Peruaanse bevolking en, als vierde, de ondergang van politieke partijen en dus ook het gebrek aan oppositie vanaf 1992.<sup>70</sup>

Het gezag van het autoritaire regime van Fujimori had grenzen volgens Crabtree. Ondanks de populariteit van Fujimori verloor hij de verkiezingen in 2000. In slechts enkele weken verdween de publieke steun waarop Fujimori zijn gezag baseerde. Een van de zwakheden was dat niet alle oppositie was uitgeschakeld. Er was sprake van een sluimerende oppositie. Een ander aspect was dat Fujimori de

---

<sup>70</sup> John Crabtree, 'The collapse of Fujimorismo: Authoritarianism and its limits', in: *Bulletin of Latin American Research*, Vol 20, nr. 3 (Oxford 2001) 287-301, 292-297.

persvrijheid onvoldoende beperkte. Misschien wel de belangrijkste reden voor het verlies van de verkiezingen in 2000 was dat bij de bevolking zich bewust werd dat het min of meer gematigd autoritair regime van Fujimori wijzigde in een regime dat de beperkte democratische waarden tot een minimum terugbracht in een tijd van economische problemen, ontslagen en armoede.<sup>71</sup> In de aanloop naar de verkiezingen in 2000 gebruikte Fujimori alle staatsmiddelen vooral voor zijn eigen belang en behoud van zijn machtspositie.

De zwakte van het autoritair regime van Fujimori werd duidelijk in 2000. Fujimori was voor zijn gezag volledig afhankelijk van het veiligheidsapparaat bestaande uit het leger en de binnenlandse inlichtingennetwerk. Ten tweede leidden de personalisatie van de politieke macht en de afbraak van bestaande democratische instituties er toe dat beloftes niet konden worden afgeschoven op anderen. Toenemende corruptie werd ook toegeschreven aan het gebrek aan overheidscontrole, lees: controle door Fujimori. Een derde zwakte was de sociale basis van het regime, dat zwakker bleek dan gedacht. Ondanks economische groei profiteerde de bevolking niet of nauwelijks van die groei waardoor haar steun aan Fujimori verdween. Een belangrijk ander punt was het gebrek aan politieke partijen in Peru waaronder een politieke partij waar Fujimori zelf aan verbonden was. Politieke partijen zijn als het ware de link tussen de bevolking en de staat. Dit punt van Crabtree klopt uiteraard, maar Peru was in 2000 geen democratie meer dus is het ontbreken van een parlementaire democratie geen verrassing. Het politieke systeem was kwetsbaar en gaf ruimte voor alternatieve methoden om de onvrede bij de bevolking aan de orde te stellen door bijvoorbeeld demonstraties en de opkomst van individuen die met behulp van de steun van de bevolking de macht opeisten.

In het kort, een autocratische organisatie kent een autoritaire en totalitaire variant. Het belangrijkste kenmerk van een autocratische organisatie is de centralisatie van de macht bij een allesbepalende leider. Autoritarisme als politiek systeem kenmerkt zich doordat de macht wordt verkregen door onderdrukking en beperking van alle burgervrijheden, oppositie die de persoonlijke macht bedreigd wordt niet toegestaan, de scheiding van wetgevende, uitvoerende en rechterlijke macht ontbreekt en er bestaat het gevaar van persoonlijke verrijking.

Een totalitaire variant van een autocratie kenmerkt zich door totale overheidscontrole, actieve beïnvloeding van de perceptie van de bevolking en

---

<sup>71</sup> Crabtree, 'The collapse of Fujimorismo: Authoritarianism and its limits', 298.

aanhangers en een ideologie die zorgt voor verbondenheid van de totalitaire organisatie. Een ideologie is de bindende factor in een totalitaire organisatie, zoals de nationaalsocialistische ideologie dat was voor het totalitaire nazi-Duitsland.

Als een autocratie wordt beschouwd als een pre-bureaucratische fase dan is een interessante vraag wat dan de kenmerken zijn van een bureaucratische organisatie.

### **Een bureaucratische organisatie**

Een bureaucratische organisatie is sterk hiërarchisch en kent een piramidestructuur. In dit type organisatie staat eveneens, maar niet altijd, een individu centraal als leider. De leider van de organisatie neemt besluiten in samenspraak met of zelfs op advies van medebestuurders. Hiërarchische organisaties worden geleid door een top van besluitvormers en lijken minder afhankelijk van de leider zoals in het geval van de Mahdi in Soedan of de IRA.<sup>72</sup> De leider van de organisatie is eindverantwoordelijk, echter rondom de leider zijn meerdere individuen van groot belang en zij hebben invloed op het besluit van de leider. In sommige gevallen is het uitschakelen van de leider een betere optie dan het uitschakelen van een groep besluitvormers 'onder' de leider.<sup>73</sup> Het basisprincipe van een bureaucratische organisatie is de interactie tussen de hoofdverantwoordelijke leider, besluitvormers en adviseurs. Het verlies van een leider kan worden opgevangen door een opvolger aan te wijzen uit de groep van besluitvormers. Dit type organisatie lijkt aanzienlijk minder kwetsbaar voor het verlies van een individuele leider dan een autoritaire organisatie. Er is sprake van meer eenheid, van een groepsgevoel. De strategie van dit soort organisaties wordt bepaald door meerdere personen.

Zoals de naam van dit type organisatie duidelijk maakt is de functie van bureaucrativering cruciaal. Vaak zijn hiërarchische organisaties dusdanig gegroeid dat bureaucrativering onvermijdelijk is. Een grotere organisatie zal procedures ontwikkelen en verspreiden. Daarnaast zal een personele structuur ontstaan waarin officiële en leidinggevende functies worden gescheiden van ondergeschikten, uitvoerenden en overig personeel. Bureaucrativering, of Weberisatie, is noodzakelijk voor grotere hiërarchische organisaties. Volgens Max Weber was juist de legitimatie van de macht van groter belang dan bijvoorbeeld charisma van een autoritaire leider.

---

<sup>72</sup> Langdon, 'Targeting the leadership of terrorist and insurgent movements: historical lessons for contemporary policy makers', 69.

<sup>73</sup> Jordan, 'When Heads Roll: Assessing the Effectiveness of Leadership Decapitation', 735.

De Canadese organisatiewetenschapper Henry Mintzberg wordt gezien als een van de grondleggers van hedendaagse leer van organisaties. Mintzberg ontwikkelde een organisatiemodel bestaande uit vijf partijen of groepen: de strategische top; middenmanagement; uitvoerend personeel; technostructuur en ondersteunend personeel.<sup>74</sup> De samenhang van de organisatie werd bereikt door een duidelijke gezamenlijke identiteit. Hoe groter de organisatie, des te logger de processen worden doorlopen. In een grote organisatie is bijvoorbeeld meer regelgeving en taakspecialisatie herkenbaar.

Staatsvorming kent een vergelijkbare ontwikkeling. De absolute vorst of monarch was niet meer in staat om de controle te houden over een groeiende moderne staat. In 1651 werd door de filosoof Thomas Hobbes in zijn boek *Leviathan* de soeverein beschreven als een enkel persoon, een staatshoofd, die alle machtsmiddelen mocht gebruiken voor vrede- en gezamenlijke veiligheid op basis van een sociaal contract tussen rationeel handelende individuen. Het probleem is dat niet elk mens rationeel handelt of dat individuele belangen leiden tot verschillend handelen. Om individueel handelen niet te veel tegenstrijdig te laten zijn met het gemeenschappelijk belang in een staat zijn regels nodig, rechtshandhaving en uiteraard instituties die zorgen voor de controle. Het functioneren van liberale democratieën kan niet meer zonder een ver doorgevoerde Weberisatie. De kenmerken van een bureaucratische organisatie gelden ook voor de moderne westerse staat.

Bureaucratische organisaties als staten of coalities van staten voeren op dit moment een strijd tegen bijvoorbeeld terroristische organisaties als Al Qaeda. Het is mogelijk dat de problemen die staten ondervinden in hun strijd tegen gewelddadige niet-statelijke organisaties het gevolg zijn van een gekozen strategie vanuit het perspectief van een bureaucratische organisatie met kenmerken die verschillen van bijvoorbeeld netwerkorganisaties. Uit het artikel 'Winnen de dark mobs het van hun bestrijders?' van historicus en hoogleraar inlichtingen en veiligheid Bob de Graaff zijn onderstaande kenmerken van bureaucratische actoren herkenbaar.<sup>75</sup>

Het eerste kenmerk van een bureaucratische organisatie is dat er sprake is van een centrale leiding aan de top van de organisatie in de vorm van een

---

<sup>74</sup> Kunst, P.E.J., Olie, R.L. (e.a.), *Organisatie* (Leiden 1999) 99-100. Zie tevens: Mintzberg, *Organisatiestructuren*, 12.

<sup>75</sup> De Graaff, 'Winnen de *dark mobs* het van hun bestrijders?', 134-136.

piramidestructuur of, bijvoorbeeld in militaire organisaties, een gezagsstructuur met een eenhoofdige centrale aansturing. Een tweede kenmerk is dat het vertrouwen in de macht en het gezag binnen een hiërarchische organisatie is geïnstitutionaliseerd. In dit geval is sprake van een rationeel-wettelijk gezag, een van de drie typen van gelegitimeerd bestuur of bewind van de moderne staat zoals Max Weber dit beschreef, dat door normen, regels, procedures en bureaucratie is vastgelegd. De grootte van dit soort organisatie leidt tot bureaucrativering, omdat personeel en middelen noodzakelijk zijn voor bijvoorbeeld handhaving van regelgeving en procedures. Dit laatste zijn dus geen middelen die noodzakelijk zijn voor het primaire proces van een productielijn of, in het geval van een krijgsmacht van een moderne staat, het voeren van oorlog, maar personeel en middelen die ter ondersteuning zijn voor het hoofdproces.

Een derde kenmerk is dat bureaucratistische organisaties niet flexibel zijn. Voor specifieke taken zijn specialisten verantwoordelijk. Elke expertise is afzonderlijk verantwoordelijk voor het uitvoeren van specifieke taken in het organisatieproces. Die specialisatie leidt tot een minder flexibele organisatie, vooral op het moment dat werknemers vertrekken en de opvolging van de expertise voor een bepaalde tijd niet aanwezig is. De inflexibele bureaucratistische organisatie kan niet flexibel inspelen op veranderingen. De invoering van maatregelen kan maanden duren doordat die acties worden getoetst aan heersende regelgeving. De duidelijke rolverdeling en duidelijke scheiding van taken op basis van bijvoorbeeld expertise of autoriteit in de organisatiestructuur vormen een vierde kenmerk.

Een belangrijk ander kenmerk is dat de informatie-uitwisseling in bureaucratistische organisaties beperkt plaatsvindt. Ook hier geldt, net als bij de scheiding van kennis, dat informatie wordt verdeeld over de verschillende specialismen en dit beperkt de uitwisseling van informatie die mogelijk cruciaal kan zijn voor de juiste beslissingen. Na de aanslagen van 11 september 2001 bleek nuttige informatie van bijvoorbeeld een regionaal kantoor van de FBI niet beschikbaar te zijn op het hoofdkantoor van die dienst. Ten zesde zijn bureaucratistische organisaties erg kostbaar.

Het laatste kenmerk is in feite overkoepelend voor alle hierboven beschreven kenmerken. Vanuit het perspectief van een bureaucratistische organisatie wordt de strategie geformuleerd, bijvoorbeeld van de bestrijding van gewelddadige niet-staatelijke actoren. Met andere woorden, bureaucratistische organisaties bepalen een



strategie op basis van het beeld dat van de vijand wordt gevormd, vanuit het bureaucratische perspectief.

In het kort, de belangrijkste kenmerken van een bureaucratische organisatie zijn: centrale leiding van een piramidestructuur; geïnstitutionaliseerde machtsbasis; inflexibel; beperkte informatie-uitwisseling; kostbaar en vooral wordt een strategie bepaald vanuit het eigen systeemdenken.

### **Een netwerk- of platte organisatie**

Een derde type organisatie is een organisatie die minder of niet afhankelijk is van een leider. Zoals eerder beschreven is hier meer sprake van een *laissez-faire* model waarbij elk lid de vrije hand krijgt om te handelen naar de geest van het hogere organisatiedoel. Dit wijkt af van traditionele organisatievormen die meer vanuit het Weberiaanse idee van staatsvorming zijn opgebouwd. Traditionele staatsvormen als monarchieën zijn vanaf de zeventiende eeuw minder dominant geworden. Westerse moderne staatsvormen werden lange tijd als de belangrijkste organisatie gezien binnen de internationale betrekkingen. Met de opkomst van niet-statelijke actoren is er een derde type organisatie dat steeds belangrijker wordt: niet-statelijke organisaties die opereren vanuit een ideologie waarbij ondergeschikten minder, geen of slechts faciliterende leiding nodig hebben.

De strategie in de vorm van een ideologie wordt door elk individu van de organisatie centraal gesteld. Er is meer sprake van intrinsieke overtuiging van elk individu. Door die overtuiging is beïnvloeding van buitenaf niet nodig. De externe beïnvloeding door bijvoorbeeld leidinggevenden is minder van belang. Dit type organisatie lijkt moeilijk uit te schakelen. Elk individu is een doel. Pas wanneer bijna de gehele organisatie is uitgeschakeld zal een effect worden bereikt. Extremistische leden van religieuze organisaties kunnen vanuit hun motivatie op individuele basis aanslagen voorbereiden en uitvoeren. Toch is het niet zo dat elk lid van een netwerkorganisatie op eigen houtje opereert. Er is wel degelijk een structuur zichtbaar van kleine groepen of cellen die min of meer zelfstandig opereren vanuit een bepaalde ideologie.

Het karakter van een organisatie is minder belangrijk dan de kenmerken van zogenaamde sociale bewegingen. Veel onderzoeken richten zich op terroristische, religieuze, criminele, guerrilla-achtige of separatistische bewegingen. Scheidslijnen tussen de verschillende organisaties zijn niet altijd duidelijk. Een religieuze

organisatie kan wel degelijk terroristische activiteiten uitvoeren. Irreguliere tactieken door groepen strijders of aanslagen door criminele bendes zorgen niet voor een helder onderscheid van verschillende organisaties met een eigen karakter. In algemene zin kan wel worden aangenomen dat het type organisatiestructuur meer handvatten biedt voor onderzoek. Bijna elke organisatie, ongeacht het karakter, streeft naar maatschappelijke verandering of probeert eventuele veranderingen tegen te gaan. Bijvoorbeeld, de democratisering van islamitische staten leidt tot weerstand van groeperingen die juist in opstand komen tegen deze verandering. Tijdens de Arabische Lente riep de bevolking daarentegen op tot sociale en politieke veranderingen. Sociale bewegingen voeren een collectieve strijd door min of meer formeel georganiseerde mensen om maatschappelijke verandering in een samenleving te bevorderen of tegen te gaan. Welk middel deze sociale bewegingen inzetten, bijvoorbeeld terrorisme, afpersingen of ontvoering, is minder van belang voor dit onderzoek dan de vorm die zij aannemen. De vraag is dan ook: welke kenmerken hebben sociale bewegingen?

Eind jaren negentienzestig concludeerden Virginia Hine en Luther Gerlach dat veel sociale bewegingen afweken van bureaucratische, centralistische organisaties.<sup>76</sup> Sociale bewegingen bestaan uit vele segmenten die opkomen, verdwijnen, zich opsplitsen of juist weer fuseren. Een ander kenmerk is dat sociale bewegingen vanuit meerdere centra worden geleid. Diverse centra worden geleid door verschillende leiders die elkaar ook beconcurreren en dan weer samenwerken. Al Qaeda kan tegenwoordig worden beschouwd als een wereldwijd optredende sociale beweging van diverse cellen die vaak zelfstandige strijd voeren voor lokale veranderingen uit naam van een gezamenlijke ideologie. Een derde kenmerk is dat de diverse cellen gebruik maken van een geïntegreerd netwerk. Dit netwerk wordt verbonden door: gezamenlijke idealen, doelstellingen en activiteiten; reizende personen tussen diverse centra en een gedeelde vijand. De organisatiestructuur van een sociale beweging bestaat uit segmenten, is poly-centrisch en maakt gebruik van een geïntegreerd netwerk en is in de literatuur bekend als een *segmentary polycentric integrated network*, SPIN.

---

<sup>76</sup> Gerlach, Luther P., 'The structure of social movements: Environmental activism and its opponents', in: John Arquilla, David Ronfeldt (ed), *Networks and Netwars: The Future of Terror, Crime, and Militancy* (Santa Monica 2001) 298-310, 289.

### ***Een segmentary polycentric integrated network, SPIN***

In het eerder genoemde artikel van De Graaff zijn de kenmerken van netwerkorganisaties beschreven.<sup>77</sup> Aanhangers in een SPIN voeren zelfstandig activiteiten uit binnen algemene richtlijnen van een beweging zonder directe aansturing. Met andere woorden, er is sprake van horizontale coördinatie en communicatie, decentralisatie van aangesloten cellen met vele leiders die een bepaalde groep of cel leiden. Decentralisatie, het eerste kenmerk, is herkenbaar door: een veelhoofdige decentrale leiding of zelfs het ontbreken van een centrale leiding; decentrale besluitvorming en decentrale activiteiten en uitvoering. De vele leiders zijn niet hiërarchisch georganiseerd door een soort van verticale bevelsstructuur, maar juist in de vorm van een platte, horizontale, gelijkwaardige structuur die Gerlach beschrijft als *heterarchic*.<sup>78</sup>

Een ander kenmerk van netwerkorganisaties is flexibiliteit. Tijdens oorlogvoering en snel veranderende situaties is het cruciaal voor organisaties om snel in te spelen op die veranderingen en mogelijke fricties. Een SPIN lijkt makkelijker in te spelen op actuele gebeurtenissen. Een derde kenmerk is dat de motivatie en vertrouwen in de doelstellingen van de organisatie zijn gebaseerd op familiebanden, vriendschappen en sociale banden. De geldende sociale normen en waarden bepalen in een SPIN het gezag meer dan bij bureaucratische organisaties waarin de autoriteit is geïnstitutionaliseerd. De sociale verbondenheid door gelijke normen, waarden en persoonlijke banden wordt mogelijk door het gebruik van netwerken. Door een netwerk blijven persoonlijke banden in tact zelfs als groepen worden gesplitst en individuen kunnen zelfs lid zijn van verschillende groepen. Gerlach concludeert dat juist groepsleiders erg actief zijn in het gebruik van het netwerk, waardoor in een netwerk knooppunten herkenbaar worden die vaak wordt verbonden met de leider van een cel.<sup>79</sup>

Een vierde kenmerk is de professionele amateur. Zoals De Graaff en anderen in de literatuur beschrijven kan elke amateur zijn talenten benutten via bijvoorbeeld internet of toegang krijgen tot kennis die elders beschikbaar is. Op het internet is voldoende informatie te vinden om bommen te maken. Een vijfde kenmerk is bekend

---

<sup>77</sup> De Graaff, 'Winnen de *dark mobs* het van hun bestrijders?', 134-136. Zie ook: M. Eilstrup-Sabgovanni en C. Jones, 'Assessing the Dangers of Illicit Networks: Why al-Qaida May be Less Threatening Than Many Think', in: *International Security*, vol. 33, no. 2 (Fall 2008) 7-44, 9-10.

<sup>78</sup> Gerlach, 'The structure of social movements: Environmental activism and its opponents', 294.

<sup>79</sup> *Ibidem*, 296.

onder de term *loose coupling*. Hiermee wordt bedoeld dat wanneer een cel wordt uitgeschakeld dit niet betekent dat een SPIN niet meer functioneert.<sup>80</sup> De losse celstructuur leidt er toe dat niet direct een nadelig effect merkbaar is voor het functioneren van de netwerkorganisatie.

Een zesde kenmerk is grenzeloosheid. Niet alleen is een SPIN niet gebonden door staatsgrenzen, maar de scheiding van specialiteiten is minder strikt. Een concrete scheiding tussen leden en niet-leden van een SPIN is onduidelijk. Vele buitenstaanders kunnen een bijdrage leveren aan operaties van een SPIN. Vooral het internet is een prima middel om met buitenstaanders in contact te komen, het werven van nieuwe aanhangers, het voeren van virtuele bijeenkomsten en vorming van belangrijke knooppunten voor informatie-uitwisseling, waardoor een netwerkorganisatie toch in staat is om als geheel te opereren.<sup>81</sup>

Een SPIN heeft verder een groot aanpassingsvermogen als kenmerk. Door dit kenmerk spelen aanhangers in op de actuele omstandigheden. Een belangrijk ander kenmerk is de mogelijkheid van mobilisatie van een SPIN. Kleine cellen voeren operaties uit in naam van bijvoorbeeld Al Qaeda. In dit geval kan sprake zijn van een vorm van kwantitatieve paradox. De vele, kleine en wereldwijd verspreide onderdelen van een sociale beweging kunnen leiden tot een gigantische omvang van de sociale beweging.

Een eigenschap dat een relatie heeft met de mobilisatie is resultaatgerichtheid. Een SPIN is door de vele cellen en vele individuele aanhangers in staat om een grote hoeveelheid activiteiten uit te voeren waardoor het resultaat direct zichtbaar is. Bijvoorbeeld de terroristische aanslagen in Madrid in 2004, maar ook kleinere aanslagen leiden direct tot wereldwijde aandacht. De spin-off van een aanslag door gebruik te maken van de media is wereldwijd. Met ander woorden, het effect van *propaganda by deed* zoals die eind negentiende eeuw werd benut tijdens de opkomst van het terrorisme in Rusland is tegenwoordig wereldwijd en zelfs bijna *real-time*. Als laatste is een SPIN relatief goedkoop in vergelijking met westerse bureaucratische organisaties als moderne staten of instituties als de Verenigde Naties (VN) of de Noord-Atlantische Verdragsorganisatie (NAVO).

---

<sup>80</sup> Eilstrup-Sabgi Giovanni en Jones, 'Assessing the Dangers of Illicit Networks: Why al-Qaida May be Less Threatening Than Many Think', 15.

<sup>81</sup> Gerlach, 'The structure of social movements: Environmental activism and its opponents', 298.

Een teken dat minder aandacht krijgt lijkt het feit dat een gezamenlijke vijand de verbondenheid in een organisatie vergroot. Een probleem is dat westerse krijgsmachten vaak superieur zijn aan netwerkorganisaties in militaire-technische zin. Die asymmetrie in gevechtskracht wordt gecompenseerd door andere middelen en tactieken zoals cybertechnologie, terrorisme en irreguliere tactieken. De motivatie die een gezamenlijke vijand oproept, vooral als deze vijand ook nog eens superieur lijkt, mag niet worden onderschat.

### **Segmentatieproces**

Gerlach beschrijft vier factoren die leiden tot het ontstaan van nieuwe cellen, segmentatie in vooral de groeifase van een sociale beweging.<sup>82</sup> Inzicht in dit segmentatieproces is van belang omdat volgens De Graaff 'in de strijd tegen terroristen het er niet om gaat hoeveel tegenstanders je elimineert, maar hoeveel je er creëert'.<sup>83</sup> In hoofdstuk vier zal blijken dat veel zogenaamde nieuwe cellen al veel langer bestaan en zich aansluiten bij een netwerkorganisatie waardoor het lijkt dat nieuwe cellen opkomen.

De eerste factor heeft betrekking op persoonlijke macht. Volgens beide auteurs is overtuiging het fundament van deze factor. Bijvoorbeeld in charismatische religieuze bewegingen kunnen aanhangers door hun actie toegang krijgen tot God of milieuactivisten hebben de overtuiging dat lokale, gewelddadige, demonstraties bijdragen aan een wereldwijde verbetering van het milieu. Ondanks dat in het algemeen de hogere doelstellingen van sociale bewegingen gelijk blijven kan elke groep of cel een eigen tactiek toepassen. Onenigheid tussen groepen kan opsplitsing veroorzaken tussen gematigde cellen en meer radicale delen van de organisatie. Met ander woorden, in elke groep van een sociale beweging kan op basis van persoonlijke macht het initiatief worden genomen voor de oprichting van een nieuwe cel met een misschien meer gewelddadig karakter.

Een tweede factor is de aanwezigheid van bestaande breuklijnen in een beweging. Bijvoorbeeld door culturele verschillen of religieuze tegenstellingen. Aan de buitenkant van een organisatie lijkt de gehele beweging zich als één blok te presenteren, echter interne verschillen kunnen leiden tot meningsverschillen en concurrentie waardoor het gevaar van opsplitsing in nieuwe cellen toeneemt. Dit

---

<sup>82</sup> Gerlach, 'The structure of social movements: Environmental activism and its opponents', 291-292.

<sup>83</sup> De Graaff, 'Winnen de dark mobs het van hun bestrijders?', 133.

laatste hoeft geen nadeel te zijn, zoals in bewegingen als Sendero Luminoso waarin onopgeloste meningsverschillen leidde tot een zwakker organisatie na de arrestatie van Guzman.<sup>84</sup>

Een derde factor is onderlinge concurrentie tussen verschillende groepen van een sociale beweging. Elke groep heeft een leidinggevende figuur die op zijn of haar beurt behoefte heeft aan erkenning en aandacht voor het aandeel van de groep. Dominante individuen die onvoldoende erkenning krijgen kunnen zich afsplitsen en een eigen cel oprichten met bijbehorende erkenning.

Een belangrijk, en vierde, kenmerk zijn ideologische verschillen die aanwezig zijn binnen een sociale beweging. Volgens Gerlach kan er een meningsverschil zijn over hoe drastisch een omgeving en samenleving moeten worden veranderd of juist beschermd tegen nadelige invloed. De verschillen in interpretatie van de ideologie door verschillende leden kunnen dus leiden tot splitsing binnen een sociale beweging.<sup>85</sup> Bijvoorbeeld, mag Shell in Nigeria olie winnen als het zich houdt aan de eisen van de milieubeweging of moet Shell worden gestopt in het winnen van zelfs maar één druppel olie? Binnen dezelfde milieubeweging kan een keuze tussen de genoemde opties leiden tot een andere en misschien wel gewelddadiger tactiek.

In het kort, een organisatiemodel dat zich kenmerkt door segmenten, polycentrisch is en gebruik maakt van een geïntegreerd netwerk is in de literatuur bekend onder de naam SPIN. Binnen een SPIN hebben leden de vrije hand om te handelen. De afhankelijkheid van netwerken leidt er toe dat dit soort organisaties ook wel netwerkorganisaties worden genoemd. De kenmerken van het organisatiemodel waarin leden de vrije hand hebben om activiteiten uit te voeren, *laissez-faire* model of SPIN, zijn: horizontale decentralisatie van macht; flexibiliteit; sociale motivatie; losse celstructuur; grenzeloos of wereldwijd; groot aanpassingsvermogen; mobiliteit; resultaatgerichtheid en geringe kosten.

Cellen en groepen komen en gaan en diverse factoren zijn de oorzaak van die zogenaamde celdeling en het verdwijnen van cellen. De factoren zijn: behoefte aan persoonlijke macht; aanwezigheid van bestaande of historische breuklijnen; onderlinge concurrentie en ideologische verschillen die leiden tot een verschillende tactiek door de afzonderlijke cellen.

---

<sup>84</sup> Langdon, 'Targeting the leadership of terrorist and insurgent movements: historical lessons for contemporary policy makers', 69.

<sup>85</sup> Gerlach, 'The structure of social movements: Environmental activism and its opponents', 301.

## Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn drie typen organisaties beschreven: een autocratische organisatie; een bureaucratische organisatie en organisaties zonder noodzakelijke leiding zoals een *laissez-faire* model of netwerkorganisaties. Van belang voor dit onderzoek zijn vooral die kenmerken van elk systeem, die van invloed zijn op de relatie tussen de leiding en de volgers van het politieke systeem. Deze kenmerken staan in tabel twee.

Het autocratische politieke systeem kent twee belangrijke varianten: autoritarisme en het totalitaire politieke systeem. De belangrijkste kenmerken van autoritarisme zijn: een machtsbasis door repressie van aanhangers; onderdrukking van oppositie; informele gezagsuitoefening gebaseerd op sociale controle; activiteiten door de leider zijn gericht op machtsbehoud; gevaar van persoonlijke verrijking en corruptie en de interne verbondenheid van het systeem door onderdrukking. Het autoritaire politieke systeem heeft een aantal zwakke kenmerken: volledige afhankelijkheid van het eigen veiligheidsapparaat; personalisatie van de politieke macht en corruptie; een beperkte sociale machtsbasis en ondergrondse oppositie.

De belangrijkste kenmerken van een totalitair systeem zijn: volledige staatscontrole; een machtsbasis door charisma door actieve manipulatie van het volk en interne verbondenheid van de organisatie door een officiële ideologie.

Grote bureaucratische organisaties, en dus ook moderne westerse staten hebben de volgende belangrijkste kenmerken: een centrale leiding aan de top van een piramidestructuur; een geïstitutionaliseerde machtsbasis; een gebrek aan flexibiliteit; een beperkte informatie-uitwisseling; hoge kosten en de wijze waarop bureaucratische organisaties hun belangen verdedigen gebeurt vooral vanuit het eigen bureaucratische systeemdenken.

De kenmerken van het organisatie-model waarin leden de vrije hand hebben om activiteiten uit te voeren, *laissez-faire* model of SPIN, zijn: horizontale decentralisatie van macht; flexibiliteit; sociale motivatie; losse celstructuur; grenzeloosheid of in beginsel wereldwijde verspreiding; een groot aanpassingsvermogen; mobiliteit; resultaatgerichtheid; relatief geringe kosten en een motivatie door een gezamenlijke vijand.

Cellen en groepen komen en gaan en diverse factoren zijn de oorzaak van die zogenaamde celdeling en het verdwijnen van cellen. De factoren zijn: de behoefte

aan persoonlijke macht; aanwezigheid van bestaande of historische breuklijnen; onderlinge concurrentie en ideologische verschillen die leiden tot een verschillende tactiek van de afzonderlijke cellen.

		Kenmerken
Type organisatie		
autocratische	algemeen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Macht bij één individu</li> <li>• Beperkte organisatiestructuur</li> <li>• Kleine organisatie</li> <li>• Geschikt voor eenvoudige taken</li> </ul>
	totalitair	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Machthebber als functie ideologische strijd</li> <li>• Machtsbasis door charisma</li> <li>• Actieve manipulatie aanhangers en volk.</li> <li>• Volledige staatscontrole</li> <li>• Interne verbondenheid door officiële ideologie</li> <li>• Perceptie van volgers / volk</li> </ul>
	autoritair	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Machthebber als mens voor persoonlijk gewin</li> <li>• Machtsbasis door repressie van aanhangers</li> <li>• Staatscontrole gericht op machtsbehoud</li> <li>• Interne verbondenheid door onderdrukking oppositie</li> <li>• Informele organisatiestructuur</li> <li>• Persoonlijke verrijking en corruptie</li> <li>• Gezag door sociale controle</li> <li>• Aanwezigheid ondergrondse oppositie</li> <li>• Volledig afhankelijk van persoonlijk veiligheidsapparaat</li> </ul>
bureaucratisch		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geïstitutionaliseerde machtsbasis</li> <li>• Centralisatie leiderschap</li> <li>• Piramidestructuur</li> <li>• Grote organisatie</li> <li>• Beperkte informatie-uitwisseling</li> <li>• Niet flexibel</li> <li>• Kostbaar</li> <li>• Strategie vanuit eigen systeemdenken</li> </ul>
platte/netwerk		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezag door sociale controle (familie, groepen)</li> <li>• Horizontale decentralisatie van macht</li> <li>• Behoeft aan persoonlijke macht</li> <li>• <i>Loose coupling</i>, opkomst / verdwijning segmenten</li> <li>• Cohesie door gedeelde vijand</li> <li>• Sociale motivatie</li> <li>• Groot aanpassingsvermogen</li> <li>• Flexibel</li> <li>• Gebruik wereldwijd geïntegreerd netwerk (belang hubs)</li> <li>• Mobiliteit</li> <li>• Geringe kosten</li> <li>• Zelfontplooiing</li> <li>• Gericht op resultaat</li> <li>• Bestaande interne breuklijnen / ideologische verschillen</li> <li>• Verschil tactiek door afzonderlijke cellen</li> <li>• Concurrentie tussen cellen</li> </ul>

Tabel 2.  
 Kenmerken en afhankelijkheidsfactoren van de drie typen organisaties.



## HOOFDSTUK 3: ORGANISATIE ALS SYSTEEM EN OMGEVING

De effectiviteit van verschillende typen organisaties hangt voor een belangrijk deel af van de interactie met de omgeving. De interactie tussen de verschillende typen organisaties en de omgeving vindt plaats in diverse richtingen. Een organisatie kan het initiatief nemen om de omgeving te beïnvloeden, maar de omgeving kan ook van invloed zijn op de organisatie. Een andere variant is dat organisaties zichzelf veranderen zonder invloed van externe factoren of zichzelf afsluiten van de omgeving.

In het algemeen is er sprake van twee typen organisaties: een gesloten organisaties zonder, of erg beperkte, interactie met de omgeving en een open organisatie met een grote interactie met de omgeving. Dit onderzoek gaat uit van de laatste vorm. Wanneer we de organisatie beschouwen als een systeem dan hebben leidinggevenden de taak om de effectiviteit van de organisatie te waarborgen door in te spelen op interne en externe invloeden zoals dat gebeurt bij zogenaamde cybernetische systemen. Sommige invloeden zijn niet gepland waardoor het cruciaal kan zijn dat een systeem zich aanpast aan plotselinge veranderingen om te kunnen blijven functioneren. Dit laatste staat centraal in de zogenaamde contingentietheorie.<sup>86</sup>

De omgeving en organisatie zijn dus twee aparte domeinen. Er moet dan ook een grens bestaan tussen de twee entiteiten. Waar die grens ligt wordt bepaald door twee kenmerken: alle elementen van een organisatie of systeem die noodzakelijk zijn om de taak uit te voeren behoren tot de taakomgeving; de elementen die bepalend zijn voor de waarde van het systeem behoren bij de waardeomgeving. Met andere woorden, alles dat niets te maken heeft met de taakomgeving of waardeomgeving ligt buiten het systeem.

Voor elk type organisatie wordt een aantal vragen onderzocht. In eerste instantie wordt beschreven waar de grens ligt in relatie met de waardeomgeving. Wat zijn de belangrijkste waarden of idealen van de organisatie? Wanneer de waarden bekend zijn kan de vraag worden gesteld: wat zijn dan de belangrijkste normen of wat is het gewenste gedrag die centraal staan in de organisatie? Wat zijn de

---

<sup>86</sup> Leessuggesties over contingentietheorie: J.R. Galbraith, 'Disigning complex organizations' (Boston 1973) en Scott, W.R., 'Organizations: Rational, Natural, and Open System's'(New Jersey 1981).

belangrijkste instrumenten of acties die de effectiviteit van de organisatie kunnen beïnvloeden? Welke externe factoren zijn van invloed of welke gevaren beïnvloeden de effectiviteit van het systeem? In hoeverre speelt de tijdsfactor een rol in de veranderingen van het systeem door interne en externe beïnvloeding?

In tweede instantie wordt gekeken naar de taakomgeving van het systeem. Wat is de belangrijkste taak van het systeem? Waarvan is de organisatie afhankelijk om haar taak uit te voeren? Ook voor de taakomgeving is er onderscheid tussen de interne factoren en externe elementen die mogelijk leiden tot veranderingen, in dit geval van taak of doelstelling, van de organisatie.

Met behulp van een systeembenadering worden de belangrijkste acties van een systeem en de belangrijkste bedreigingen beschreven voor een autocratische, bureaucratische en (illegale) netwerkorganisatie.

### **Systeembenadering**

In de organisatiekunde wordt een organisatie beschreven als iets dat invoer omzet in uitvoer.<sup>87</sup> De invoer en uitvoer zijn afhankelijk van de functie van een organisatie. Een van de kerntaken van de Nederlandse politieorganisatie bijvoorbeeld is zorgen voor veiligheid voor iedereen in Nederland.<sup>88</sup> De uitvoer is dus het creëren van veiligheid. De input bestaat uit elementen die een politieorganisatie nodig heeft om veiligheid te creëren, zoals het aantrekken van voldoende recherchepersoneel, aanschaffen van een goede informatiestructuur en het verkrijgen van een mandaat voor bijvoorbeeld opsporingsmogelijkheden.

Het creëren van veiligheid voor iedereen in Nederland impliceert een wisselwerking met de omgeving, namelijk de Nederlandse bevolking is tevreden of eist meer uitvoer van de politieorganisatie. De mate van tevredenheid kan als nieuwe invoer of feedback worden gezien, waardoor de politieorganisatie zich aanpast aan de wensen van de samenleving. Er is dan ook sprake van een cyclisch proces. Als we een politieorganisatie beschouwen als een systeem, dat bestaat uit verschillende subsystemen of elementen, met relaties tussen de verschillende elementen, en interactie met de omgeving, dan is een open systeembenadering wellicht ook bruikbaar voor andere organisaties.

---

<sup>87</sup> Kunst en Olie, *Organisatie*, 15.

<sup>88</sup> Zie voor een korte beschrijving en overige kerntaken: <http://www.politie.nl/onderwerpen/politietaken.html#wat-zijn-de-kerntaken-van-de-politie>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

De grens tussen het systeem en de omgeving is van belang. In de literatuur worden vele definities gebruikt, maar hier wordt met een systeem bedoeld: een systeem is een verzameling van elementen die een zodanige onderlinge relatie hebben dat zij als een geheel kunnen worden gezien.<sup>89</sup> De omgeving is dus alles wat niet tot het systeem behoort. De grens tussen het open systeem en de omgeving kan op twee manieren worden afgebakend. Ten eerste door de taakomgeving. Tot de taakomgeving behoren alle elementen die van invloed kunnen zijn op de doelverwezenlijking of het voortbestaan van de betreffende organisatie en die delen die door de uitvoer van het systeem worden geraakt.<sup>90</sup> Met andere woorden, waar is de organisatie van afhankelijk om haar taak uit te voeren en het behalen van organisatiedoelstellingen? Ten tweede de waardeomgeving. De grens tussen het systeem en de omgeving kan dus liggen op het onderscheid tussen de verschillende waarden of idealen. De belangrijkste waarden van een systeem kunnen afwijken van de waarden van zijn omgeving.

De waarde is het ideaal en de norm is het gedrag dat moet leiden tot het behalen van het ideaal. In een liberale democratie bijvoorbeeld is vrijheid een centrale waarde. Vrijheid van meningsuiting of vrijheid van religie vraagt dus om tolerant gedrag van een liberale samenleving waarbij tolerantie de norm of het gewenste gedrag kenmerkt. De vraag is: welke instrumenten zijn er beschikbaar om invloed uit te oefenen op het gewenste gedrag binnen de organisatie, vanuit de organisatie en vanuit de omgeving op het systeem? Wanneer binnen het systeem het ideaal van het individu wordt beschouwd, de intrinsieke waarde, en niet alleen de functie of taak van het individu, de instrumentale waarde, dan zal vooral beïnvloeding van gedrag ertoe moeten leiden dat de waarden van het systeem worden behaald. De beïnvloeding van het individu door het leiderschap is in hoofdstuk één beschreven. Op basis van informatie of feedback kan een systeem zichzelf aanpassen. Of, in de context van een gewelddadige omgeving tijdens conflicten is vooral de bedreiging van het systeem een belangrijke vorm van feedback.

Max Weber gaat vooral uit van een ideaal (gesloten) rationeel model dat zich kan richten op het verwezenlijken van het doel zonder zich daadwerkelijk aan te

---

<sup>89</sup> Meer omschrijvingen van het begrip systeem zijn te vinden via: <http://www.encyclo.nl/begrip/systeem>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

<sup>90</sup> Bob de Graaff, *Kalm temidden van woedende golven'. Het ministerie van koloniën en zijn taakomgeving 1912-1940* (Den Haag 1996) 27.

passen.<sup>91</sup> Andere modellen houden wel degelijk rekening met, vooral sociale, veranderende omgevingsfactoren en de gevolgen voor het systeem. Het *open natural system model* uit de jaren 1960 gaat uit van die veranderingen en de gevolgen voor de relatie tussen de omgeving en het systeem. Het *open natural system model* werd als theorie dominantier ten opzicht van Webers rationeel model.<sup>92</sup> Dus, leiders kunnen op basis van informatie de transformatie van invoer naar uitvoer beïnvloeden door het gedrag van mensen te sturen. Besturingssystemen met een corrigerend vermogen op basis van informatie worden in de literatuur cybernetische systemen genoemd.<sup>93</sup>

Een belangrijke constatering is dat organisaties en systemen zich kunnen of zelfs moeten aanpassen, aangezien zij zichzelf anders dreigen uit te rangeren. De uitvoer van het systeem kan dus wijzigen. Activiteiten van een organisatie om de doelstellingen te bereiken kunnen wijzigen in de tijd. Hieruit volgt dat het van belang kan zijn hoe oud een organisatie is en welke factoren van invloed leiden tot wijzigingen van het systeem. Systemen kunnen zich richten op korte termijndoelstellingen of zij kunnen een lange termijn perspectief hebben. Een organisatie kan haar doelverwezenlijking door een andere strategie bereiken dan oorspronkelijk beoogd of een systeem kan zijn gedrag dusdanig aanpassen aan de omgeving dat het kan blijven functioneren. Het uitgangspunt dat onvoorziene veranderingen in de omgeving van een systeem verlangen dat het gedrag van het systeem zich aanpast aan die veranderende omgeving werd onder andere beschreven door Paul Lawrence en Jay Losch als de contingentietheorie in *Organization and environment. Managing differentiation and integration* uit 1967.

Behalve de afbakening in taakomgeving of waardeomgeving speelt de tijdsfactor een belangrijke rol. De vraag die gesteld kan worden is: in hoeverre is een organisatie in staat om zichzelf aan te passen? Kan dit snel? Of past het systeem zich helemaal niet aan of is er sprake van radicalisering? Verandert een *open natural system* bijvoorbeeld in een gesloten rationeel systeem?

Hoe wordt de systeembenadering gebruikt in dit onderzoek? Voor elk type organisatie wordt vooral gekeken naar de waarden of idealen en centrale doelstellingen van de organisatie als systeem. De noodzakelijke acties of uitvoer van

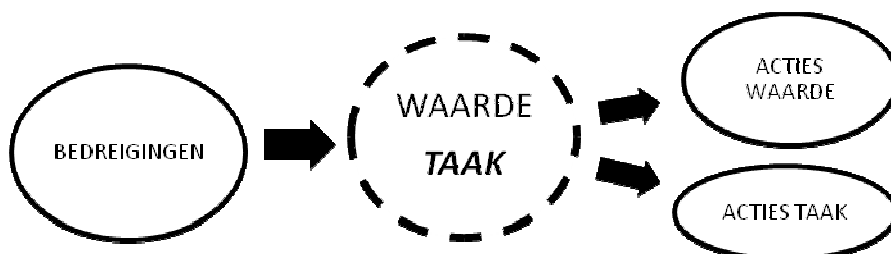
---

<sup>91</sup> Scott, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 109-110.

<sup>92</sup> Ibidem, 115.

<sup>93</sup> Kunst en Olie, *Organisatie*, 43.

het systeem is tweeledig. Ten eerste acties die het gewenste gedrag binnen het interne proces moeten sturen en ten tweede de concrete activiteiten die noodzakelijk zijn om de doelstellingen te behalen. Vervolgens is het van belang om de effecten van het handelen van het systeem te bepalen. Die effecten kunnen aan de basis staan van mogelijke aanpassingen van het systeem. Voor dit onderzoek worden van de drie systemen de gevaren voor de effectiviteit van het systeem in kaart gebracht. De gevaren voor het systeem kunnen leiden tot aanpassing van het systeem en voorkomt een tijdrovend onderzoek naar mogelijk effecten. De grens van het systeem en de omgeving zijn van belang, maar meer onderzoek is vereist om daadwerkelijk de grens en de interactie van alle actoren vast te stellen voor de diverse typen organisaties. Hieronder wordt volstaan met een beschrijving van de afbakening tussen het systeem en de omgevingsfactoren. In hoofdstuk vier wordt ingegaan op de vraag in hoeverre de effectiviteit van de diverse organisaties kan worden beïnvloed. Mede daardoor is ervoor gekozen om vooral de sterkte en zwakte van elk systeem in kaart te brengen.



Figuur 1.

Een open systeem dat door acties de omgeving beïnvloed. Bedreigingen beïnvloeden het systeem.

### **Afbakening omgevingsfactoren**

De filosofische benadering die ervan uitgaat dat elke organisatie zich moet aanpassen aan de omgeving wordt in de organisatiewetenschappen contingentietheorie genoemd. Volgens Lawrence en Lorsch is een duidelijke strategie of een concrete, ultieme doelstelling een voorwaarde om de grens tussen

de organisatie en de omgeving vast te stellen.<sup>94</sup> Nadat een duidelijke strategie is vastgesteld kan de bijdrage van de omgeving worden beschreven. Met andere woorden, de duidelijke strategie bakent de organisatie en de omgeving af. Bijvoorbeeld, de noodzakelijke bijdragen binnen de organisatie door personeel, de leider, de eigen structuur of de bijdragen van de omgeving om doelstellingen te behalen behoren tot het systeem. Maar ook de invloeden die leiden tot bedreigingen van binnenuit of van buiten de organisatie die invloed hebben op het wel of niet halen van de strategische doelstellingen.

Er zijn vier contingentiefactoren die van invloed kunnen zijn op een organisatie volgens Mintzberg.<sup>95</sup> Ten eerste zijn de leeftijd en grootte van het aantal deelnemers, taken en/of onderdelen van het systeem van belang. Hoe ouder en groter de organisatie, des te meer het gedrag is geformaliseerd. Een tweede factor is het zogenaamde technische systeem. Hiermee wordt vooral bedoeld de mate waarin het werk van uitvoerend personeel wordt gecontroleerd door procedures. In een technische organisatie zijn veel werkzaamheden geformaliseerd en dit leidt tot een grotere bureaucratie. De omgeving is de derde factor. In een dynamische omgeving lijkt een bureaucratische organisatie op te schuiven naar een tijdelijke gecentraliseerde organisatiestructuur. Het lijkt er op dat de macht wordt gecentraliseerd maar dat juist de uitvoering een meer decentraal karakter krijgt. Grofweg kan worden geconcludeerd dat er tijdens conflicten sprake is van een dynamische omgeving die de organisatie noodzaakt zich aan te passen. Interne machtsfactoren, de vierde factor, spelen een belangrijke rol. Verschillende elementen in een bureaucratische organisatie concurreren om macht en dit beïnvloedt de besluitvorming. Macht is een van de belangrijke aspecten binnen elke organisatie die betrokken is bij hedendaagse conflicten.

### ***Invloed van cultuur***

Een ander belangrijke factor die in hedendaagse conflicten een rol speelt wordt gevormd door cultuur en vooral de cultuurverschillen tussen de strijdende partijen. Cultuur speelt een belangrijke rol in het gedrag en de waarden van een maatschappij. De theorie van culturele dimensies van de Nederlandse sociaal antropoloog Geert Hofstede beschrijft de relatie tussen de cultuur van een

---

<sup>94</sup> Lawrence and Lorsch, *Organization and environment. Managing differentiation and integration*, 209.

<sup>95</sup> Henry Mintzberg, 'Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design', in: *Management Science*, Vol. 26, No. 3 (March 1980) 322-341, 327.

maatschappij en de gevolgen van die cultuur voor de waarden en het gedrag van de bevolking of deelnemers aan die maatschappij. Met ander woorden, welke aspecten bepalen de waarden en het gedrag over het fundamentele idee over wat belangrijk is het leven? In een onderzoek naar de cultuurverschillen die multinationals ondervinden ontwikkelde Hofstede vier basisdimensies waarop nationale culturen verschillen.<sup>96</sup>

Ten eerste de machtsafstand. Met machtsafstand wordt bedoeld in welke mate een samenleving accepteert dat de macht tussen mensen en instituties ongelijk is verdeeld. Bijvoorbeeld, in een samenleving met een hoge machtsafstand is sprake van centralisatie van de macht en van autocratisch leiderschap. Lage machtsafstand is vaak het geval in platte en minder gecentraliseerde organisaties.

Ten tweede de onzekerheidsvermijding. Hofstede bedoelt hiermee in hoeverre een samenleving bereid is om in onzekerheid te leven. In een organisatie met een hoge onzekerheidsvermijding is er behoefte aan regels, taakverdeling, uniformiteit en weinig ruimte voor eigen initiatief. Daar tegenover staan organisaties met een lage onzekerheidsvermijding met weinig regels, pluriformiteit en meer ruimte voor eigen initiatief.

Ten derde het individualisme. Is een samenleving vooral gericht op de bescherming of uitbreiding van individuele vrijheden of is de samenleving juist meer collectivistisch gericht? Een autocratisch systeem in de vorm van een totalitair regime is collectief gericht in tegenstelling tot een autoritaire vorm.

Ten vierde de masculiniteit. In een samenleving met een groot sociaal verschil tussen mannen en vrouwen is er sprake van een harde masculiniteit daar waar de mannelijke waarden de boventoon voeren. Met ander woorden, de man werkt, verdient het geld, is assertief, streeft naar succes en de vrouw vervult vooral een ondergeschikte rol. In een zwakke masculiene of feminiene samenleving is het sociale onderscheid tussen mannen en vrouwen minder groot en is er vaker sprake van het streven naar gelijkheid tussen mannen en vrouwen en zijn mannelijke kenmerken als succes en heldendom minder belangrijk. In dit onderzoek staan vooral religieuze netwerkorganisaties centraal met een moslimcultuur waarin het sociale onderscheid tussen mannen en vrouwen groot, en dus hard, is.

---

<sup>96</sup> Voor een uitgebreide beschrijving zie de officiële website van Geert Hofstede. <http://www.geerthofstede.nl/dimensions-of-national-cultures>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

<b>Basisdimensie versus organisatie</b>	<i>Machtsafstand</i>	<i>Onzekerheids- vermijding</i>	<i>Individualisme</i>	<i>Masculiniteit</i>
<i>Autocratisch</i>	hoog	hoog	Laag/hoog	Hard
<i>Bureaucratisch</i>	hoog	hoog	laag	Zwak
<i>Platte/netwerk</i>	laag	laag	hoog	Hard

Tabel 3: Indeling op basis van basisdimensies van cultuurverschillen van Geert Hofstede

Het model van Hofstede uit de jaren 1960 werd decennia later aangevuld met nog twee dimensies. Ten eerste, in de jaren '90, de dimensie van de lange termijn versus de korte termijn. Een samenleving die op de lange termijn is georiënteerd richt zich op beloningen, doorzettingsvermogen en past zich geleidelijk aan veranderende omstandigheden aan. Daarentegen zal een samenleving die op korte termijn is gericht zich gedragen op basis van bijvoorbeeld nationale trots, respect voor traditie en sociale verplichtingen. Ten tweede, en dit is dus de zesde dimensie, is er de tegenstelling tussen hedonisme, vooral gericht op genot en plezier, en de zelfbeheersing door onderdrukte satisfactie als gevolg van strenge sociale normen.

Een conflict kan een botsing zijn tussen culturen. Het lijkt er op dat autocratische en bureaucratische organisaties, zoals staten, vooral een interactie hebben met de omgeving binnen dezelfde cultuur en zijn gericht op belangentegenstellingen. Dit geldt mogelijk niet voor gewelddadige conflicten waarin vooral westerse staten opereren in staten tegen actoren met een andere cultuur zoals in Afghanistan, Irak en Afrikaanse staten. Netwerkorganisaties zoals Al Qaeda werken wereldwijd en gaan als het ware *cross culture*.

Grofweg komt een conflict tussen culturen er op neer dat de eindsituatie drie uitkomsten kan hebben, afhankelijk van de wens tot het behoud van de eigen cultuur en de aantrekkelijkheid van de andere cultuur.<sup>97</sup> De eerste uitkomst kan zijn de integratie van beide culturen door behoud van zowel delen van de eigen cultuur en als de positieve elementen van de andere cultuur. Wanneer het behoud van de eigen cultuur overheerst zal niet veel van de andere cultuur worden overgenomen en zal de tweede uitkomst leiden tot separatie. Een derde optie die weinig wordt

<sup>97</sup> Kunst en Olie, *Organisatie*, 262.



beschreven is dat in een gewapend conflict tussen verschillende culturen de ene cultuur de andere cultuur dwingt om zichzelf aan te passen. Het mag duidelijk zijn dat een situatie van separatie kan leiden tot een conflict tussen culturen, maar nauwelijks zal leiden tot vrijwillige integratie. Een belangrijke conclusie is dat culturele waarden nauwelijks of heel langzaam veranderen gedurende een mensenleven.<sup>98</sup> Conflicten tussen samenlevingen met een verschillende cultuur zijn dan ook per definitie langdurig en misschien zelfs uitzichtloos.

### **De omgeving van een autocratische organisatie**

Autocratische organisaties worden geleid door charismatische leiders. Het lijkt er op dat er in dit geval vooral sprake is van eenzijdige waardering door lokale bevolking en aanhangers voor de leider in plaats van andersom. Charismatische figuren zoals Adolf Hitler of Napoleon Bonaparte verkregen hun politieke legitimiteit door steun van de bevolking. Zolang een autocratisch staatshoofd het belang van het volk beschermt of het volk dat doet geloven, zal hij legitiem gezag genieten. Op het moment dat het gezag vermindert, kan een autocratisch leider door geweld zijn machtspositie afdwingen. Hitler was in zijn laatste regeringsjaren niet echt meer bezig met het Duitse volk, maar juist met zijn eigen positie en idealen. Met andere woorden, gezagsverwerving wil nog niets zeggen over de machtsuitoefening. Het politieke systeem werd als het ware veranderd van binnenuit door de andere wijze van machtsuitoefening van Hitler. Wanneer de persoonlijke kwaliteiten onvoldoende zijn, zal de legitimiteit van het gezag afnemen doordat de samenleving een verandering in gezag kan veroorzaken. Een redmiddel voor het politieke systeem zou kunnen zijn om door met macht en geweld de samenleving te dwingen om het gezag in een autocratisch systeem te steunen.

Wat zijn de belangrijkste waarden die centraal staan in een autocratisch systeem? Met andere woorden, welke idealen of motieven staan centraal in een autocratie? Zoals eerder beschreven is een autocratie een politiek systeem waarbij alle macht ligt bij een persoon. Door dit individuele karakter van een autocratisch systeem is het mogelijk lastig om tot een algemeen oordeel te komen wat de algemene centrale waarden zijn. Eenhoofdige staatsleiding was volgens Plato de ideale staatsvorm. De leider was in staat om burgers te vormen waardoor een harmonieuze samenleving zou ontstaan als gemeenschappelijk doel. Door de

---

<sup>98</sup> Lawrence and Lorsch, *Organization and environment. Managing differentiation and integration*, 242.

volmacht kon een absoluut leider ook inspelen op mogelijke veranderingen. De absolute leider controleerde de complete samenleving op een wijze die als voorloper van het totalitarisme kan worden gezien. Dit in tegenstelling tot Aristoteles die autoritair leiderschap of tiranniserend leiderschap vooral zag in het teken van perverse zelfverrijking en geldt als vroege pleitbezorger van autocratisch dictatorschap.

Paul Sondrol beschrijft kort beide stromingen van een autocratisch systeem, het autoritair en het totalitair systeem.<sup>99</sup> Ten eerste een stroming die de ideeën van Aristoteles verder uitwerkt, waaronder Niccolo Machiavelli in *Il Principe* en Thomas Hobbes in *Leviathan*. Kort samengevat, de absolute macht ligt bij het staatshoofd dat verantwoordelijk is om de staat en het volk te verdedigen tegen alle bedreigingen. Behoud van persoonlijke macht is de centrale waarde met als gevaar zelfverrijking door de vorst of het staatshoofd in een autoritair systeem.

Daarnaast staat een stroming die meer het algemeen belang centraal stelt in lijn met de ideeën en doelstellingen van Plato. Oftewel, een totalitair systeem. Jean Jacques Rousseau beschreef in *Het Maatschappelijk Verdrag* dat de legitimiteit van de staat afhankelijk is van het waarborgen van het algemene belang van het volk.<sup>100</sup> Zoals beschreven in hoofdstuk één is het totalitarisme een extreme vorm van autoritair leiderschap door de mate van controle over de samenleving die is gebaseerd op de ideeën van Plato en zijn opvolgers. Dit suggereert dat er weinig interactie is tussen de staat en de omgeving zoals het volk, simpelweg omdat er geen ruimte wordt toegestaan door de extreme controle in de samenleving en strijd voor het algemeen belang van het volk.<sup>101</sup> In feite is er juist veel interactie met de eigen bevolking, maar die interactie is vooral eenrichtingsverkeer. Anders is dit met een autoritair geleid regime, dat meer het eigen belang van de dictator nastreeft en de elementen in samenleving die het belang niet bedreigen, bijvoorbeeld sociale groepen als de kerk, verenigingen, familie, juist met rust laat. De genoemde sociale groepen worden door het autoritair regime met rust gelaten en zijn dus geen onderdeel van het autoritair systeem.<sup>102</sup>

---

<sup>99</sup> Sondrol, *Castro's Cuba and Stroessner's Paraguay: A Comparison of the totalitarian/authoritarian taxonomy*, 54.

<sup>100</sup> Ibidem, 601.

<sup>101</sup> Paul C. Sondrol, 'Totalitarian and authoritarian dictators. A comparison of Fidel Castro and Alfredo Stroessner', in: *Journal of Latin American studies*, Vol. 23, Nr. 3 (1991) 599-620, 603.

<sup>102</sup> Sondrol, *Castro's Cuba and Stroessner's Paraguay: A Comparison of the totalitarian/authoritarian taxonomy*, 59.

### ***Totalitair versus autoritair, Cuba versus Paraguay***

Het grootste verschil in waarden is dat een totalitair autocratisch systeem vooral behoud van macht nastreeft voor het algemeen belang en een autoritair autocratisch systeem die macht vooral gebruikt om het eigen belang van de leider te dienen. Sondrol bestudeerde in *Castro's Cuba and Stroessner's Paraguay: A Comparison of the totalitarian/authoritarian taxonomy* uit 1990 het verschil tussen het totalitaire regime van de Cubaanse leider Fidel Castro en het autoritaire bewind van Alfredo Stroessner van Paraguay. In beide gevallen lag de totale macht in handen van een individu. De waarden of ideologie vormen dus het grootste verschil. De leiding of dictator van een autoritaire systeem streeft naar behoud van macht voor eigen persoonlijke voordeel. Het gehele systeem is ingericht om de bedreiging van die macht te voorkomen.<sup>103</sup> De grens van een autoritair systeem ligt bij die elementen die een bijdrage leveren aan machtsbehoud en zelfverrijking van de leider. Een totalitair regime, zoals onder leiding van Fidel Castro, streeft een gemeenschappelijk doel na zoals een revolutie voor een betere toekomst voor het gehele Cubaanse volk, maar ook elementen die zich buiten Cuba bevinden en dezelfde ideologie aanhangen behoren tot het systeem.

De dichotomieën van autoritaire en totalitaire leiders verschillen binnen een autocratisch systeem op drie belangrijke aspecten.<sup>104</sup> Met andere woorden, de acties, of de uitvoer van het systeem, die beide typen leiders voeren om hun waarden te bereiken zijn niet gelijk. Totalitaire leiders beïnvloeden het gedrag van elk onderdeel van het systeem, bijvoorbeeld het volk, door zichzelf te presenteren als een leider met profetische uitstraling. Een totalitair leider voert een actieve manipulatie uit om de perceptie van volgers te beïnvloeden door beperking van alle vrijheden in de samenleving en propaganda. Hij creëert een mythe van eenheid tussen de leider en de massa.

Een tweede verschil is dat autoritaire leiders zichzelf zien als mens, een individu dat controle wil uitoefenen om machtsbehoud. Dit in tegenstelling tot totalitaire leiders die zichzelf juist zien als een onmisbare, misschien wel goddelijke,

---

<sup>103</sup> Sondrol, *Castro's Cuba and Stroessner's Paraguay: A Comparison of the totalitarian/authoritarian taxonomy*, 61.

<sup>104</sup> Sondrol, 'Totalitarian and authoritarian dictators. A comparison of Fidel Castro and Alfredo Stroessner', 600. Zie tevens: Sondrol, *Castro's Cuba and Stroessner's Paraguay: A Comparison of the totalitarian/authoritarian taxonomy*, 49.

functie om de schepping of het universum verder te vervolmaken. De totalitair leider heeft een voorwaardenscheppende rol om te voorzien in de behoeften die noodzakelijk zijn voor de revolutionaire strijd. Een totalitaire leider zal zichzelf tussen zijn of haar volgers willen plaatsen om de eenheid te bevorderen. Hij is het gezicht van de beweging, terwijl een autoritair leider zichzelf boven het volk plaatst.

Het derde aspect is dat autoritaire leiders, meer dan totalitaire leiders, hun macht vooral gebruiken voor persoonlijk voordeel. Autoritaire leiders behouden hun macht vooral door eliminatie van tegenstanders en bedreigingen. Bijvoorbeeld, interne spionnen worden beloond voor het signaleren van verzet. Het systeem is als het ware ingericht om de macht te behouden door elke bedreiging te elimineren. Angst is een belangrijk wapen om de massa te weerhouden van oppositie. Die elementen die de macht niet bedreigen worden met rust gelaten. Wanneer hier persoonlijke verrijking aan wordt toegevoegd ontstaat er een kleptocratie, een staat die wordt geleid door een 'regering van dieven' waarbij het gezag wordt afgedwongen.<sup>105</sup>

De autoriteit van de leiding van een totalitair systeem is meer gebaseerd op een gedeelde ideologie van het regime en de volgers. De leiders gebruiken hun macht om de ideologie van het volk, het algemeen belang, na te streven. Volgens Sondrol is het regime van Fidel Castro een schoolvoorbeeld van een totalitair systeem door de karakteristieke charisma, een gezamenlijke anti-imperialistische ideologie en Castro als de belichaming van de Cubaanse revolutie.<sup>106</sup>

Een autoritair regime zal zich vooral richten op controle, dwang en inperking van weerstand. De normen of het gewenste gedrag in een autocratisch systeem van volgers ondersteunen de centrale waarden van de organisatie. Sondrol concludeert dat leden van een autoritair regime gedragingen vertonen die gericht zijn op het benutten van politieke macht voor persoonlijk en materieel voordeel.<sup>107</sup> Corruptie staat centraal, evenals een groot verschil tussen de leden van het systeem en zogenaamde buitenstaanders. De onrust, en beperking van de eenheid onder de bevolking, kan toenemen in het geval dat een elite dusdanig dominant is dat andere

---

<sup>105</sup> Sondrol, 'Totalitarian and authoritarian dictators. A comparison of Fidel Castro and Alfredo Stroessner', 600.

<sup>106</sup> Ibidem, 607.

<sup>107</sup> Ibidem, 605.

bevolkingsklassen of etnische groeperingen zich niet identificeren met het regime zoals dit het geval was in Peru halverwege de twintigste eeuw.<sup>108</sup>

### ***Beïnvloeding gedrag***

Het gewenste gedrag van leden van een totalitair systeem wijkt af van het autoritair regime. Castro streefde naar een revolutie die moest leiden naar de ideale marxistische samenleving. Alle leden staan achter de revolutie door hun enthousiasme, opoffering, loyaliteit, eenstemmigheid of consensus, toewijding en integriteit. Corruptie en criminaliteit werd publiekelijk bestreden. Bijvoorbeeld in het geval van de meest gedecoreerde generaal Arnaldo Ochoa die ondanks zijn status publiekelijk werd vervolgd voor drugssmokkel in 1989.<sup>109</sup> Corruptie en zelfs een neutrale houding worden niet getolereerd. Die consensus leidt er toe dat als een blok wordt gestreden tegen andersdenkenden. De constante bedreiging van de revolutie leidt tot een bijna continu aanwezige staat van mobilisatie in, in dit geval, de Cubaanse samenleving.

Binnen zowel een autoritair type als het totalitair type van een autocratisch systeem zijn verschillende instrumenten beschikbaar die het gewenste gedrag afdwingen. Een autoritair systeem bestaat uit elementen en individuen die de heersende macht handhaven en beschermen. Vooral angst, door bijvoorbeeld terreur, weerhoudt de samenleving of tegenstanders om het regime te bedreigen. Behalve de leider zal mogelijk een beperkt aantal volgers zoals familie en handlangers behoren tot het systeem. Discipline van individuen rond een charismatisch leider is een voorwaarde voor de cohesie van een autocratisch systeem.<sup>110</sup> De samenleving heeft een zwakke relatie met het autoritaire systeem en wordt *top down* geleid. Toch bleek een autoritair leider als Alfredo Stroessner populair onder de Paraguayanen door de steun van de partij van de massa, de Colorado Partij, het leger en door corruptie.<sup>111</sup> Het Paraguayaanse volk gedroeg zich vooral apathisch doordat dit systeem volledig was verankerd in de Paraguayaanse cultuur. Het volk wist niet beter en gedroeg zich daar ook naar. De bevolking kan ook voor een apathische houding kiezen om te voorkomen dat hun dagelijkse leven door

---

<sup>108</sup> Crabtree, 'The collapse of Fujimorismo: Authoritarianism and its limits', 289.

<sup>109</sup> Sondrol, 'Totalitarian and authoritarian dictators. A comparison of Fidel Castro and Alfredo Stroessner', 611.

<sup>110</sup> Lawrence and Lorsch, *Organization and environment. Managing differentiation and integration*, 192.

<sup>111</sup> Sondrol, 'Totalitarian and authoritarian dictators. A comparison of Fidel Castro and Alfredo Stroessner', 612.

de staat wordt verstoord als gevolg van repressie.<sup>112</sup> Het gebrek aan bewustzijn bij de bevolking van een democratische alternatief was ook een kenmerk in Peru, waar het regime van Alberto Fujimori profiteerde van de onwetendheid van zijn bevolking tijdens de jaren 1980.<sup>113</sup> Het beïnvloeden van het gedrag van de volgers kan door intolerantie van oppositie, politieke repressie, een overdreven beeld van sterk leiderschap door manipulatie van de publieke opinie, een xenofobische houding en politieke monisme of filosofie.<sup>114</sup> Maar ook door veelvuldig gebruik van symboliek en ceremonies. Stroessner was daarnaast ook een groot voorbeeld door zijn toewijding die zichtbaar was door zijn oog voor detail, werkuren en meedogenloze obsessie. Dit voorkwam weerstand binnen zijn Colorado Partij, de bureaucratie en het leger.<sup>115</sup> Kortom, de bindende factoren van een autoritair systeem zoals in het voorbeeld van Stroessner en zijn volgers zijn vriendjespolitiek, corruptie en smokkelwaar, mogelijk voor beloning.<sup>116</sup>

Het totalitair systeem streeft er met behulp van een ideologie naar consensus in de samenleving en zelfs betrokkenheid te bevorderen. In het voorbeeld van Castro was en is er sprake van mythevorming rond Castro. In feite was Castro zelf het belangrijkste instrument om het gedrag van de Cubanen te beïnvloeden. De bindende factor was vooral de psychologische en emotionele legitimatie tussen leider Castro en zijn volgers.<sup>117</sup> De steun van de bevolking was ook voor Fujimori een van de pijlers van zijn regime. Een ideologie was niet de waarde die Fujimori nastreefde, maar wel economisch herstel en de uitschakeling van opstandelingen zoals Sendero Luminoso. Het succes van economisch herstel en het verslaan van de Sendero Luminoso gaf Fujimori min of meer het mandaat van de massa.<sup>118</sup>

Het gedrag van de omgeving kan invloed hebben op het gewenste gedrag binnen een autocratisch systeem. In dit onderzoek zijn vooral de bedreigingen van belang die als feedback kunnen leiden tot aangepast gedrag van het systeem. Zoals eerder beschreven zijn alleen elementen die de macht en het persoonlijk gewin in gevaar brengen onderdeel van de omgeving van een autoritair systeem. Gehoorzaamheid van alle volgers aan de autoritaire leider is het gedrag dat de

---

<sup>112</sup> Cronin, 'How al-Qaida Ends: The Decline and Demise of Terrorist Groups.', 27-28.

<sup>113</sup> Crabtree, 'The collapse of Fujimorismo: Authoritarianism and its limits', 289.

<sup>114</sup> Sondrol, 'Totalitarian and authoritarian dictators. A comparison of Fidel Castro and Alfredo Stroessner', 613.

<sup>115</sup> Ibidem, 616.

<sup>116</sup> Ibidem, 618.

<sup>117</sup> Ibidem, 619.

<sup>118</sup> Crabtree, 'The collapse of Fujimorismo: Authoritarianism and its limits', 295.

leider eist. Anders dan in een totalitair systeem wordt in een autoritair systeem een mate van oppositie of pluralisme toegestaan. Dit geeft een autoritaire leider de kans om de oppositie, die dus zichtbaar is, te sturen en misschien zelfs in het eigen voordeel te gebruiken.<sup>119</sup> Bijvoorbeeld, Fujimori liet drie leden van het grondwettribunaal die ageerden tegen een mogelijke ongrondwettelijke derde herverkiezing in 1997 uit hun functie zetten.<sup>120</sup> Bepaalde en mogelijk door het regime gecontroleerde weerstand tegen de ideologie kan een motief zijn om meer gezag van het leiderschap om het verzet te onderdrukken.

Beide systemen kunnen profiteren van bijvoorbeeld een economische crisis. De roep om veranderingen van het volk kan door een autocratisch regime worden gebruikt om een nieuwe politieke richting te kiezen. De roep om veranderingen kan leiden tot een revolutie die Castro in gedachten had en moest leiden tot een ideale anti-imperialistische Cubaanse samenleving. In het geval van Stroessner kan een charismatisch leider de macht grijpen en de roep om veranderingen gebruiken voor persoonlijk gewin en totale controle van de samenleving.

Een autocratisch systeem dat een mate van oppositie toelaat kan in de problemen komen wanneer economische crisis leidt tot groeiende weerstand onder de bevolking. In Peru was sprake van een economische crisis aan het einde van de jaren 1980 als gevolg van mismanagement door de regering García. De hyperinflatie en de onrust onder de Peruaanse bevolking leidden tot de opkomst en sterke groei van de opstandelingenorganisatie Sendero Luminoso. Van de economische en binnenlandse onrust wist Fujimori te profiteren en zo won hij de verkiezingen in 1990.<sup>121</sup>

### ***Taakomgeving van een autocratisch systeem***

Wanneer de grenzen van de taakomgeving worden beschouwd liggen andere factoren van invloed ten grondslag aan de verandering van een autocratisch systeem. Zoals eerder is beschreven zijn alle elementen die noodzakelijk zijn om de hoofdtaak van de organisatie uit te voeren of waarvan het systeem afhankelijk is om te overleven onderdeel van het systeem.

---

<sup>119</sup> Sondrol, 'Totalitarian and authoritarian dictators. A comparison of Fidel Castro and Alfredo Stroessner', 605.

<sup>120</sup> Crabtree, 'The collapse of Fujimorismo: Authoritarianism and its limits', 294.

<sup>121</sup> Ibidem, 290.

Binnen het autoritair systeem van Stroessner was vooral het leger de kern van het systeem. Volgens Sondrol was in Paraguay, maar ook in andere Zuid-Amerikaanse staten, de dominante rol van het leger in de politieke (fascistische) cultuur volledig verankerd vanaf de jaren 1930 tijdens het regime van Rafael Franco.<sup>122</sup> De machtsbasis van een min of meer hybride, maar volgens Crabtree vooral autocratisch, Peruaans regime van Fujimori was vooral afhankelijk van het enige functionerende nationale instituut dat het leger was.<sup>123</sup> Tot het systeem, in het voorbeeld van Stroessner behoorden zijn Colorado Partij, zijn eigen bureaucratie zoals een persoonlijke zwaarbewapende militaire elite van 1500 man als tegenhanger van het leger en een inlichtingendienst. Maar ook het regime van Fujimori was afhankelijk de nationale inlichtingendienst in de strijd tegen de Sendero Luminoso. Daar kwam nog bij dat Fujimori totale controle kreeg over de stroom van grondstoffen in Peru waardoor lokale overheidsdiensten volledig afhankelijk waren van de centrale overheid.<sup>124</sup> Lidmaatschap van Stroessners systeem werd volledig gestructureerd door een duidelijk afgebakend nationaal netwerk van elementen die verantwoordelijk waren voor propaganda, liefdadigheid, patronage van kameraden en registratie en monitoren van mogelijke oppositie.<sup>125</sup>

Een autocratische organisatie, of zoals Mintzberg uitgaat van een 'simpele organisatie', is vooral afhankelijk van de leider die alle beslissingen neemt.<sup>126</sup> Daarnaast bestaat de organisatie uit losse elementen die taken uitvoeren. Bijvoorbeeld het eigen leger, de binnenlandse veiligheidsdiensten of eenheden die zorgen voor propaganda.

In hoeverre is een autocratisch systeem in staat om te veranderen? Is het mogelijk om in te spelen op interne en externe beïnvloeding? In het geval van Castro is de ideologie van dit totalitaire systeem dusdanig ingebed dat het revolutionaire gedachtegoed het Cubaanse volk mobiliseert en het regime legitimeert. Een toekomstige leider kan hierop voort regeren. Toename van liberale ideeën onder de Cubaanse bevolking kan de legitieme basis van Castro's regime en ideeën evenwel

---

<sup>122</sup> Sondrol, 'Totalitarian and authoritarian dictators. A comparison of Fidel Castro and Alfredo Stroessner', 613.

<sup>123</sup> Crabtree, 'The collapse of Fujimorismo: Authoritarianism and its limits', 291.

<sup>124</sup> Ibidem, 294.

<sup>125</sup> Sondrol, 'Totalitarian and authoritarian dictators. A comparison of Fidel Castro and Alfredo Stroessner', 616,

<sup>126</sup> Mintzberg, 'Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design', 331.



ondermijnen. Indien externe beïnvloeding kan worden voorkomen, zal de overlevingskans van het regime en de ideologie vergroten.

Het autoritaire bewind van Stroessner werd gaandeweg volledig gepersonaliseerd. Stroessners regime kon lang stand houden doordat het volk geen ander type regime kende, maar ook doordat het regime een gezicht kreeg doordat Stroessner vaak tussen het volk optrad. Een tactiek die ook door Fujimori in Peru werd gehanteerd en leidde tot een blijvende populariteit ondanks de recessie in 1998.<sup>127</sup> Dit in tegenstelling tot autoritaire regimes die in totale afzondering regeren voor persoonlijk gewin waar het 'gezichtsloze' leiderschap op weinig sympathie kan rekenen van een onderdrukte en volledig gecontroleerde samenleving.

Zoals eerder beschreven, zijn corruptie, repressie en patronage belangrijke instrumenten om het autoritaire regime te beschermen tegen beperking van persoonlijke macht en voordeel. Externe invloed via media, zoals de oproep tot meer vrijheid van het volk, mensenrechten, persvrijheid, kan leiden tot ondermijning van het gezag en tot mogelijk meer gebruik van geweld en repressie jegens de bevolking.

### ***Aanpassen of instorten?***

Het autoritaire bewind van Fujimori had diverse kwetsbaarheden die volgens Crabtree leidden tot de ondergang van zijn regime.<sup>128</sup> Fujimori was niet in staat of er was geen bedreiging en noodzaak om sluimerende oppositie uit te schakelen. Een ander kwetsbaar punt was het gebrek aan censuur, waardoor de oppositie gebruik kon maken van media. Het regime werd kwetsbaar door toenemende werkeloosheid en lage lonen. En belangrijk ander punt was het groeiende bewustzijn bij de bevolking en ook de oppositie dat het regime meer en meer een autoritair karakter kreeg. Bijvoorbeeld alle mogelijkheden van de staat werden benut om Fujimori te ondersteunen tijdens de verkiezingen. Hij moest koste wat kost worden gekozen en dat rechtvaardigde zelfs karaktermoord van overige kandidaten en ook werd de oppositie volledig gehinderd tijdens de uitvoering van de eigen campagne.

Volgens Crabtree viel het autoritaire regime in Peru door vier oorzaken.<sup>129</sup> Ten eerste was het gezag van Fujimori bijna volledige afhankelijk van het veiligheidsapparaat van het leger en de nationale inlichtingendienst. Vanaf het

---

<sup>127</sup> Crabtree, 'The collapse of Fujimorismo: Authoritarianism and its limits', 287-302, 296.

<sup>128</sup> Ibidem, 297-301.

<sup>129</sup> Ibidem, 299-301.

moment dat de macht van het hoofd van de nationale veiligheidsdienst, Montesinos, toenam en zelfs meer invloed had dan het regime werd de legitimiteit van Fujimori ondermijnd.

Ten tweede werd de personalisatie van de politieke macht een probleem voor het regime van Fujimori. De democratische instituties die in Peru aanwezig waren, maar vooral het parlement, werden buitenspel gezet. Alle beslissingen werden genomen door Fujimori. Fujimori onderschatte mogelijk het feit dat hij foute beslissingen of sociale problemen niet kon afwentelen op die zelfde instituties, waardoor zijn geloofwaardigheid afnam.

De derde oorzaak was dat de machtsbasis werd gevormd door het populisme en cliëntelisme van Fujimori. De loyaliteit van belangrijke figuren rondom Fujimori verdween op het moment dat de financiële, materiële en persoonlijke voordelen afnamen. De effecten van economische groei en het verslaan van Sendero Luminoso van de jaren 1990 waren in 2000 uitgewerkt.

De vierde en laatste oorzaak was het gebrek aan politieke partijen. Dit lijkt een paradox, maar met de verdwijning van politieke partijen verdween niet de oppositie. De opkomst van allerlei persoonlijke groeperingen maakte het politieke systeem kwetsbaar. In plaats van een geordend politiek systeem van politieke partijen ontstond er als het ware een handel in loyaliteit tussen de diverse groeperingen. De onvrede die in een samenleving heerst komt in een goed functionerend politiek systeem via politieke partijen op de agenda van een staat. Bijvoorbeeld, sterk stijgende voedselprijzen leidden tot grote onrust onder de arme bevolking van verschillende Arabische staten en vormden een van de redenen voor de Arabische Lente in 2011.<sup>130</sup> De functie van politieke partijen is om onvrede en weerstand in een samenleving op een georganiseerde wijze aan de orde te stellen. Fujimori ontmantelde het politieke systeem van dit regulerend mechanisme. Politieke partijen verdwenen, maar de onvrede niet en dit leidde tot ongeorganiseerd verzet en verlies aan gezag.

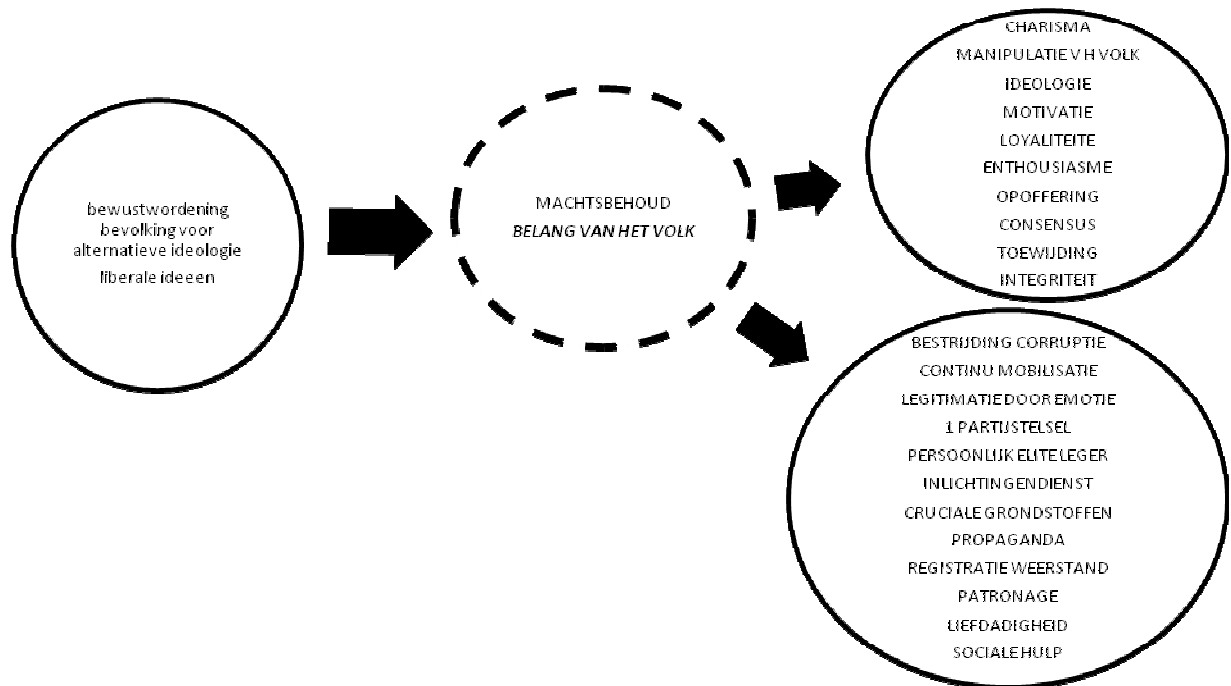
In hoeverre een autocratische, of volgens Mintzberg een 'simpele organisatie' zich aanpast hangt af van de belangrijkste contingentiefactoren.<sup>131</sup> Autocratische organisaties zijn vooral 'jong'. De kern van de organisatie is vaak beperkt. In

---

<sup>130</sup> Georde Joffé, 'The end of autocracy? The seeds of Libya's civil war', in: *The RUSI Journal*, Vol. 156, nr. 3 (June/July 2011) 12-19, 13.

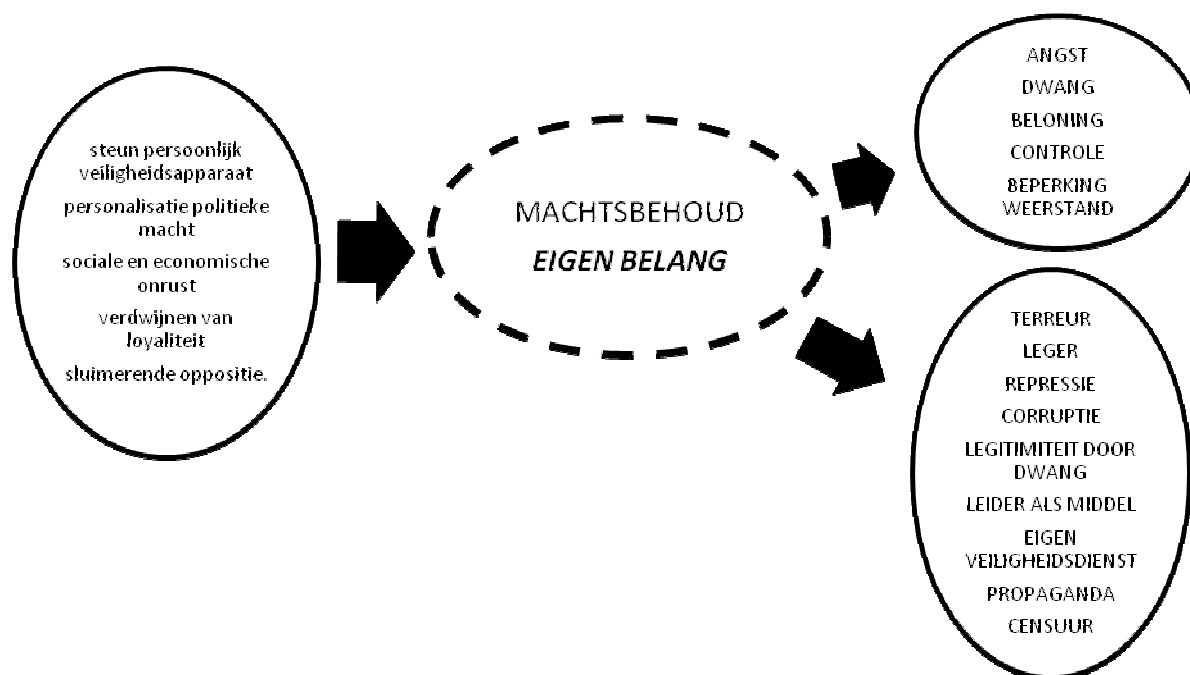
<sup>131</sup> Mintzberg, 'Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design', 330.

beperkte mate worden taken geformaliseerd en zij zijn vaak simpel. De omgeving is niet echt complex, maar wel dynamisch en vijandig. Als laatste ligt de macht vooral bij een persoon of een beperkte groep personen. Een aanvullende opmerking is wel dat in het geval van zowel Castro als Stroessner de totale organisatie groter is dan Mintzberg beschrijft. De simpele organisatie heeft dan vooral betrekking op dat deel van de organisatie dat verantwoordelijk is om de ideologische of persoonlijke doelstellingen te behalen. De beslissingsbevoegdheid ligt bij één persoon of een beperkte groep waardoor een autocratische organisatie snel kan inspelen op de veranderende omgeving.



Figuur 2.

Een totalitaire systeem dat door acties de omgeving beïnvloed. Bedreigingen beïnvloeden het systeem.



Figuur 3.

Een autoritair systeem dat door acties de omgeving beïnvloed. Bedreigingen beïnvloeden het systeem.

### **De omgeving van een bureaucratische organisatie.**

Bureaucratische hiërarchische organisaties zijn meer afhankelijk van een rationele vorm van legitiem gezag. Dit deel van het onderzoek zal vooral ingaan op de moderne liberale staat als bureaucratische organisatie. Een staat lijkt de meest ideale vorm van een bureaucratische organisatie. Staten zijn niet de enige actoren in internationale betrekkingen. Hezbollah is een hybride niet-statelijke organisatie die een belangrijke politieke rol speelt in de Libanese samenleving. De organisatie is decennia oud. Er is sprake van een legitiem gezag en geleidelijk is de organisatie gegroeid en heeft bureaucrativering plaats gevonden. De interactie met de Libanese bevolking is groot door de vele sociale voorzieningen die Hezbollah sponsort. De bevolking is mogelijk zelfs afhankelijk van de sociale hulp en bescherming door Hezbollah, misschien wel meer dan de Libanese staat zelf.

Soevereiniteit, of de hoogste macht, is de door andere staatkundige eenheden erkende, exclusieve gezagsuitoefening door een staat of vorst over zijn

grondgebied.<sup>132</sup> Twee aspecten van soevereiniteit spelen een rol: interne en externe. De interne aspecten vallen onder de term 'exclusieve gezagsuitoefening' en externe aspecten betreffen de erkenning door andere staatkundige eenheden. Het gaat in deze definitie om de onderlinge verhouding of de bureaucratische organisatie en de relatie met de omgeving. De keuze voor een moderne liberale soevereine staat als bureaucratische organisatie is dan ook vooral pragmatisch. Bureaucratisering is de derde en laatste fase van *routinization of charisma* die werd beschreven door Max Weber.<sup>133</sup> De formalisering van autoriteit die leidde tot de ideaal geleide staat met duidelijke taken en verantwoordelijkheden. Het belang van bureaucratie is prima aan te tonen door een korte schets te geven van het veranderende gezag en taken van de moderne staat.

### ***De moderne staat als bureaucratisch systeem***

De moderne soevereine staat wordt door velen gezien als een logische volgende fase, na absolute of autocratische vorsten, van staatsvorming. De Vrede van Westfalen in 1648 gezien als de start van de moderne soevereine staat. In werkelijkheid lijkt 'Westfalen' eerder de afronding van een proces waarbij de eenheid van een staat niet meer werd gewaarborgd door de bindende factor van de katholieke kerk.

De politieke reactie van de vorsten was gericht op het herstel van de eenheid. De vorst kon weliswaar het geloof kiezen, maar zijn onderdanen kregen automatisch hetzelfde geloof als de vorst. Geleidelijk werd de vorst de eerste dienaar van de staat dan dat de absolute monarch gelijkgesteld was of gezonden was door God. Tijdens de achttiende eeuw verdwenen eeuwenoude vorstendommen. Het Congres van Wenen in 1815 was een poging om de oude orde te herstellen. Oude staatsgrenzen werden hersteld en koninkrijken in ere hersteld, maar het sacrale gezag was voorgoed verdwenen.

De vorming van een moderne westerse staat kreeg pas echt inhoud tijdens de negentiende eeuw. Onder invloed van de Verlichting was de staat meer dan alleen de vorst en onderdanen. Na de Franse Revolutie, en uiteraard door de hervormingen die Napoleon doorvoerde, werden constitutionele parlementaire monarchieën

---

<sup>132</sup> Duco Hellema en Hilde Reiding, 'Humanitaire interventie en soevereiniteit. Geschiedenis van een tegenstelling' in: Duco Hellema en Hilde Reiding (red.), *Humanitaire interventie en soevereiniteit. Geschiedenis van een tegenstelling* (Amsterdam: Boom, 2004) 10.

<sup>133</sup> Reinhard Bendix, *Max Weber: an intellectual portrait* (University of California Press 1977) 294.

ingesteld en was er sprake van centralisatie van de macht, juridische en burgerlijke gelijkheid, invoering van het belastingstelsel, kiesrecht, volkssoevereiniteit, vrijheid van meningsuiting en economisch liberalisme. De burgers stonden steeds vaker centraal en de staat had de rol om de belangen van de samenleving te behartigen. De nationale identiteit, nationale geschiedschrijving, staatsburgerschap, onderwijs, het liberalisme, het conservatisme, het humanisme, beperkte democratisering, oprichting van politieke Jacobijnse clubs zijn enkele elementen die bijdroegen aan de vorming van de moderne natie. Toonaangevende sociologen en historici, waaronder Leopold von Ranke (1795-1886) en zijn volgeling Max Weber (1864-1920), stellen de natie centraal. Van belang is de gedachte van volkssoevereiniteit waarin het volk als geheel de hoogste macht over de staat heeft, en de staat ten behoeve van het algemeen belang van volk optreedt door bijvoorbeeld toenemende regelgeving en onafhankelijke rechtelijke macht.

Het bureaucratisch systeem heeft kenmerken die vooral zijn ontstaan door schaalvergroting. De groei van de staat, meer taken, meer kosten en meer personeel, zorgden voor het ontstaan van de moderne bureaucratie. Naarmate de complexiteit van taken toeneemt groeit een bureaucratische organisatie door de oprichting van nieuwe elementen.<sup>134</sup> Zoals eerder beschreven is volgens Weber door toenemende centralisatie en bureaucrativering sprake van rationeel-legaal gezag gebaseerd op een formeel normenstelsel tijdens de derde fase van *routinization of charisma*. Hans-Dieter Evers concludeert in 'The bureaucratization of Southeast Asia' dat de sterke groei van de bureaucratie in Thailand, Maleisië en Indonesië in de jaren 1970 werd veroorzaakt door drie redenen: ten eerste de groei van overheidspersoneel (*Parkinsonization*); de verspreiding en formalisering van procedures en scheiding van personeel en officiële functies (*Weberization*) en de uitbreiding van overheidscontrole (*Orwellization*).<sup>135</sup> De toename van bureaucrativering vindt vooral plaats na politieke onrust of revolutie. Het belang van een staat neemt toe als er noodzaak is om problemen op te lossen die betrekking

---

<sup>134</sup> Lawrence and Lorsch, *Organization and environment. Managing differentiation and integration*, 213.

<sup>135</sup> Hans-Dieter Evers, 'The bureaucratization of Southeast Asia', in: *Comparative Studies in Society and History*, Vol. 29, Nr. 4 (October 1987) 683,

hebben op veiligheid, welvaart en de behoefte om conflicten over schaarse bronnen op te lossen.<sup>136</sup>

Volgens het bureaucratisch staatsmodel van Max Weber zijn de belangrijkste kenmerken: de organisatie is groot; strikt naleven van regelgeving; ambtenaren worden benoemd op basis van verantwoordelijkheden; een hiërarchische structuur; de functie van de ambtenaar is belangrijker dan de persoon en de ambtenaar wordt betaald door de staat. Een bureaucratisch systeem zoals een staat bestaat uit een territorium, een eigen bevolking en een legitiem gezag. De effectiviteit van een bureaucratisch systeem hangt af van de mate waarin een organisatie kan inspelen op kansen en bedreigingen vanuit de omgeving.<sup>137</sup>

De staat als sociaal systeem is handig om een bureaucratisch systeem te beschrijven. Maar wat zijn nu de kernwaarden van dit systeem? Rechtvaardigheid, gelijkheid, openheid en controleerbaarheid vormen de kernwaarden van een democratische rechtsstaat en een leefbare samenleving. De overheid neemt allerlei maatregelen, die soms grote gevolgen kunnen hebben voor individuen of groepen mensen. De uitvoeringspraktijk en de beleidsvorming hebben beide een effect op de positie van individuen. De diverse politieke partijen vertegenwoordigen de waarden die in bijvoorbeeld Nederland als rechtstaat van belang zijn. De belangrijkste waarden zijn het liberalisme, vrijheid met een kleine rol voor de overheid en de sociaaldemocratische waarde van gelijkheid met een actieve rol voor de overheid.

De moderne staat is in de internationale betrekkingen niet meer de toonaangevende actor, zoals al bleek uit de vermelding van Hezbollah, dat zegt te streven naar vrijheid, gerechtigheid en het recht op zelfbeschikking. Verschillende typen bureaucratische systemen kunnen dus eenzelfde ideaal of waarde nastreven. Vrijheid, gelijkheid, zelfbeschikkingsrecht en gerechtigheid lijken de meest voorkomende waarden.

### ***Waardeomgeving van een bureaucratisch systeem***

Een volgende vraag die aan de orde is: welke normen of gewenst gedrag ondersteunen de centrale waarden? De Amerikaanse politicoloog en socioloog David Philpott is een aanhanger van de Engelse school. Hij kiest in zijn boek *Revolutions in Sovereignty. How Ideas shaped Modern International Relations* uit 2001 voor een

---

<sup>136</sup> Goran Hyden, 'The problematic state', in: Idem, *African politics in comparative perspective* (Cambridge 2006) 50-71.

<sup>137</sup> Gary A. Yukl, *Leadership in Organization* (New York 2009) 369.

*international society* benadering die ervan uitgaat dat staten niet alleen zelfzuchtig zijn, maar ook een deel uitmaken van een gemeenschap, gebaseerd op normen en regels, bijvoorbeeld het Handvest van de VN. In artikel 1 van het Handvest wordt verwezen naar de principes van gelijkheid en zelfbeschikkingsrecht van staten. Daar tegenover staat de stroming van realisten, zoals Stephen Krasner met *Sovereignty. Organized Hypocrisy* uit 1999, die een machtspolitieke benadering volgen met de constatering dat de wereld bestaat uit een jungle van staten die acteren voor eigen belang.

Volgens Philpott is er sprake van een internationale constitutie die is gebaseerd op een set van internationale normen en regels. Formeel is er geen bovenstatelijke rechtsorde, maar steeds vaker wordt de VN leidend om geweld te voorkomen of te stoppen in het kader van de internationale rechtsorde. De internationale besluitvorming en consensus komen in conflict met de machtspolitiek omdat soevereine staten als hoogste rechterlijke macht invloed uitoefenen binnen het territorium. Volgens de redenering van Philpott kan de internationale gemeenschap worden gezien als een normatief systeem van staten die zich min of meer aan normen en regels, een constitutie, houden.

Het gedrag dat van leden van de VN wordt gevraagd kan worden herleid uit artikel 2 van het Handvest van de VN. Staten moeten elkaar vertrouwen. Eigen belangen moeten op vreedzame wijze worden bereikt door te kiezen voor geweldloze acties. Staten respecteren elkaars integriteit binnen hun eigen territorium. Leden van de VN steunen elkaar en geven geen steun aan staten waartegen de VN maatregelen neemt om de internationale vrede en veiligheid te beschermen.

Zijn deze gedragsregels anders dan binnen niet-statelijke bureaucratische organisaties zoals Hezbollah of nationalistische bewegingen? Wanneer nogmaals naar de strategische doelstellingen van Hezbollah wordt gekeken zijn grofweg dezelfde normen herkenbaar. Hezbollah claimt het gezag over het eigen grondgebied en strijdt tegen buitenlandse invloed door bijvoorbeeld Israël en de Verenigde Staten. Ook Hezbollah eist gerechtigheid en handhaving van wetgeving en waarborgt de vrijheid van het eigen volk. De beweging claimt het recht op zelfbeschikking voor de vorming van een islamitische staat.

Ambtenaren zijn van grote invloed op de besluitvorming in een bureaucratisch systeem. Ambtenaren hebben specialistische kennis en zijn vaak voor langere tijd werkzaam aan dezelfde taak en dit levert continuïteit op. Het belangrijkste instrument



zijn regels en procedures. Dit laatste kan een organisatie een stuk minder flexibel maken. Een gevolg van regels en wetten is dat voor handhaving een controlerend orgaan noodzakelijk is. Het Centraal Planbureau controleert in Nederland het beleid van de regering. Binnenlandse veiligheidsdiensten monitoren de samenleving op afwijkend gedrag. Inlichtingendiensten van niet-statelijke organisaties kunnen leden dwingen om zich te houden aan de normen en regels die gelden in die organisatie. Een ander belangrijk instrument in een bureaucratisch systeem vormen de hiërarchische structuur en duidelijke bevelslijnen.

### ***Taakomgeving van een bureaucratisch systeem***

Behalve de waardeomgeving is de taakomgeving van een bureaucratische organisatie grensbepalend. Maar wat is dan de hoofdtak en waar is het systeem van afhankelijk om haar taak uit te voeren? De hoofdtak voor een staat is om voor oplossingen te zorgen die betrekking hebben op veiligheid, welvaart en om conflicten over schaarse bronnen op te lossen.<sup>138</sup> Ambtenaren of politici geven een deel van hun eigen belang op voor het publieke belang. Volgens Mintzberg zijn er vijf verschillende organisatietypen.<sup>139</sup> Het blijkt dat een machinebureaucratie het meest beschreven model is en tevens gold als het model dat Max Weber gebruikte om het Duitse leger te modelleren.<sup>140</sup> Ondanks dat de keuze van één organisatiemodel niet kan volstaan voor verschillende situaties of omgevingen volgens contingentietheorieën zijn enkele kenmerken toch van belang.

Een machinebureaucratie is een model dat bestaat uit de vijf partijen of basisonderdelen van een organisatie volgens de indeling van Mintzberg.<sup>141</sup> Ten eerste een strategische top. Ten tweede het middenmanagement of middenkader. Ten derde de technestructuur met personeel dat voorbereidende en controlerende werkzaamheden uitvoert. Ten vierde het ondersteunende deel met als taak bijvoorbeeld de beveiliging en onderhoud. Het vijfde en laatste onderdeel is het uitvoerend personeel. Vooral de standaardisatie van werkprocessen en regels is kenmerkend voor dit organisatietype, vergelijkbaar met die van een overheidsorganisatie.

---

<sup>138</sup> Hyden, 'The problematic state', 50-71

<sup>139</sup> Mintzberg, 'Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design', 329.

<sup>140</sup> Kunst en Olie, *Organisatie*, 101.

<sup>141</sup> Mintzberg, 'Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design', 324. Zie ook: Mintzberg, *Organisatiestructuren*, 173-188.

Een belangrijke ander kenmerk is dat in een machinebureaucratie het gedrag van leden is geformaliseerd.<sup>142</sup> Het zijn vaak oudere, grote, formele hiërarchische organisaties met veel taakspecialisatie en waarin de voorbereidende en controlerende partij het belangrijkste is. Een aanvullende factor in een organisatie is politiek. Met politiek wordt bedoeld het gebruik of misbruik van macht. Politiek is universeel voor alle typen organisaties van Mintzberg, maar in een politieke bureaucratische organisatie heeft de mate waarin politiek wordt bedreven de overhand.

Wat zijn dan de bedreigingen van een bureaucratische organisatie, die aanleiding kunnen zijn om het bureaucratische systeem aan te passen? Een machinebureaucratie heeft vier belangrijke nadelen die zorgen voor bedreigingen van binnenuit:<sup>143</sup> door taakspecialisatie en strakke afbakening van functies zijn interne conflicten onvermijdelijk; taakspecialisatie beperkt de functie-inhoud en beperkt de motivatie van uitvoerend personeel; er is een grote wil om fouten te vermijden, waardoor controlerende eenheden een belangrijke rol vervullen en als laatste, en misschien wel de belangrijkste, is dat grote bureaucratische organisaties slecht in staat zijn om te reageren op ontwikkelingen in de omgeving. Sterker nog, als we als voorbeeld de machinebureaucratie van Mintzberg beschouwen dan is een machinebureaucratie niet in staat om een veranderende en complexe omgeving te rationaliseren in simpele taken. Een ander probleem is dat specialisten binnen een bureaucratische organisatie zich meer verbonden voelen met specialisten buiten het systeem dan met de organisatie zelf.<sup>144</sup> Dit laatste kan de effectiviteit van de eigen organisatie beïnvloeden.

Externe bedreigingen hebben vooral te maken met sociale onrust of concurrentie door niet-staatelijke organisaties. De toename van gewelddadige niet-staatelijke actoren heeft verschillende oorzaken. Er is niet alleen sprake van politieke machtspolitieke drijfveren als reden voor burgeroorlogen, maar onderdrukking van bevolking, wraak, religieuze tegenstellingen, armoede, overbevolking, politieke instabiliteit en geografie zijn belangrijke andere oorzaken.

In hoeverre is een bureaucratisch systeem in staat om te veranderen? Is het mogelijk om in te spelen op interne en externe beïnvloeding? Zoals eerder

---

<sup>142</sup> Mintzberg, 'Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design', 330.

<sup>143</sup> Kunst en Olie, *Organisatie*, 104.

<sup>144</sup> Lawrence and Lorsch, *Organization and environment. Managing differentiation and integration*, 193.

beschreven zijn grote bureaucratische organisaties beperkt of langzaam in staat om te veranderen op ontwikkelingen uit de omgeving. De effectiviteit van de organisatie is voor het belangrijkste deel afhankelijk van de mogelijkheid om in te spelen op externe ontwikkelingen en daardoor de organisatiestructuur aan te passen.<sup>145</sup> Een paradox lijkt de conclusie uit diverse studies dat formele organisaties minder goed functioneren in een dynamische en instabiele omgeving, maar juist informele organisatiestructuren functioneren onder die omstandigheden effectiever.<sup>146</sup> Een logge, formele, bureaucratische organisatie is weinig effectief in een dynamische omgeving. Sterker nog, om effectief te kunnen zijn moeten organisaties hun structuren aanpassen aan de verschillende typen omgevingen.<sup>147</sup> In conflictgebieden als Afghanistan en Irak is juist een tegengestelde ontwikkeling zichtbaar. In plaats van een minder formele en flexibele organisatie werken, vooral, westerse militaire organisaties vanuit hun eigen organisatie met meer bureaucratie en groter is door samenwerking met bijvoorbeeld hulporganisaties, lokale overheden, civiele bedrijven door een aanpak volgens het concept van een *comprehensive approach*.

Een belangrijke constatering van Lawrence en Lorsch is dat strategische keuzes vaak worden gemaakt op basis van veranderingen in de omgeving.<sup>148</sup> Kennis van de mogelijkheden en bedreigingen voor de organisatie door veranderingen in de omgeving is dus cruciaal. In een instabiele en dynamische omgeving vinden continu veranderingen plaats. Een grote bureaucratische organisatie kan waarschijnlijk niet snel genoeg inspelen op die veranderingen waardoor het geval ontstaat dat de strategie, die de doelstellingen voor de langere termijn beschrijft, niet is afgestemd op ontwikkelingen in de omgeving. *Situational awareness* of beter nog *situational understanding* door juiste informatie en feedback geeft een logge organisatie meer tijd om te reageren.

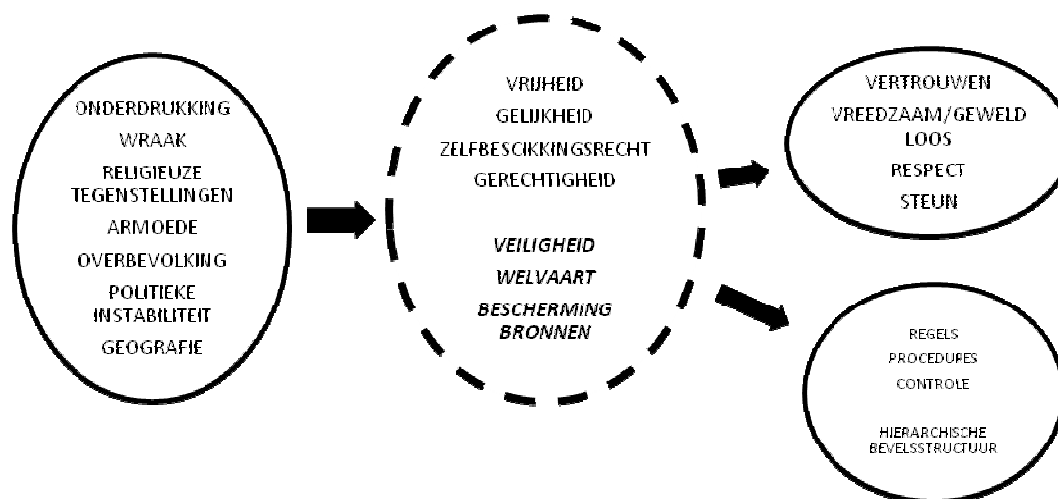
---

<sup>145</sup> Lawrence and Lorsch, *Organization and environment. Managing differentiation and integration*, 203.

<sup>146</sup> Ibidem, 189.

<sup>147</sup> Ibidem, 197.

<sup>148</sup> Lawrence and Lorsch, *Organization and environment. Managing differentiation and integration*, 195 en 215.



Figuur 4.

Een bureaucratisch systeem dat door acties de omgeving beïnvloedt. Bedreigingen beïnvloeden het systeem.

### De omgeving van een netwerk- of platte organisatie

In feite is een platte netwerkorganisatie het tegenovergestelde van een bureaucratie. Het type organisatie dat hier overeenkomt heeft de kenmerken van een adhocratie volgens Mintzberg.<sup>149</sup> Een netwerkorganisatie bestaat uit kleine, flexibele, zelfstandige groepen. Die groepen of cellen zijn tijdens de uitvoering van taken niet gebonden aan grenzen tussen verschillende onderdelen van de organisatie, de macht is gedecentraliseerd door een horizontale organisatiestructuur.<sup>150</sup>

Mintzberg onderscheidt twee typen adhocratieën: de *operating adhocracy* en de *administrative adhocracy*.<sup>151</sup> De laatste is vooral gericht op de eisen en doelstellingen van de organisatie zelf met een duidelijke scheiding tussen ondersteunende en uitvoerende elementen. Een belangrijke aanvulling in 1980 die volgens Mintzberg kan leiden tot een zesde organisatievorm is de *missionary configuration*.<sup>152</sup> In de laatstgenoemde vindt standaardisatie van normen door indoctrinatie plaats en de normen worden gedomineerd door een sterke ideologie. De kenmerken van een *missionary configuration* of een missionaire organisatie, dus een organisatie waarin een ideologie centraal staat, zijn bruikbaar om de organisatie en de omgeving te beschouwen. Vooral ook omdat missionaire organisaties politiek-

<sup>149</sup> Mintzberg, *Organisatiestructuren*, 255.

<sup>150</sup> Mintzberg, 'Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design', 329.

<sup>151</sup> Mintzberg, 'Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design', 337.

<sup>152</sup> Ibidem, 339.

maatschappelijke idealen nastreven en vooral godsdienstige beweegredenen hebben.<sup>153</sup>

### **Kenmerken illegale netwerkorganisaties**

Een belangrijke aanvulling op onderzoek naar illegale netwerkorganisaties of niet-staatelijke actoren is dat in conflictstudies, politicologie en sociologie te snel wordt gezocht naar antwoorden op basis van onderzoek uit organisatiewetenschappen van vooral economische organisaties.<sup>154</sup> De parallellen met netwerkorganisaties die wereldwijd inspelen op veranderingen van de wereldmarkt zijn er wel, maar verblinden belangrijke andere kenmerken als de rol van de gemeenschap, het vertrouwen, de afstand, de coördinatie en de veiligheid van illegale netwerkorganisaties, volgens Eilstrup-Sabgiovanni en Jones.

John Arquilla en David Ronfeldt van het instituut RAND redigeerden de bundel *Networks and Netwars: The Future of Terror, Crime, and Militancy* in 2001 over netwerkorganisaties en netwerkoorlog. Diverse casestudies gaan afzonderlijk in op terroristen-, nationalistische- of sociale bewegingen. Het zoeken naar een algemeen geldende structuur van netwerkorganisaties is lastig. Volgens de redacteuren zijn er vijf aandachtsgebieden waarop analyses over dit onderwerp worden uitgevoerd.<sup>155</sup> Vooral de theorie en praktijk van de organisatiestructuur zijn van belang voor dit deel van het onderzoek. Arquilla en Ronfeldt concluderen dat de organisatiestructuur bepalend is voor de effectiviteit van elke netwerkorganisatie. Veel onderzoekers richten zich vooral op hiërarchische leiderschapsstructuren binnen een organisatie, maar de belangrijkste eigenschap van netwerkorganisaties is dat deze leiderschapsstructuur niet duidelijk is of zelfs ontbreekt. Daarnaast zijn deze structuren lastig te ondermijnen. Met andere woorden, verborgen netwerkorganisaties zijn robuust en het leiderschap is lastig identificeerbaar.<sup>156</sup>

Netwerkorganisaties maken gebruik van de mogelijkheden die de *information age* biedt. Dit laatste zorgt er trouwens voor dat in de literatuur te weinig aandacht

---

<sup>153</sup> Kunst en Olie, *Organisatie*, 111.

<sup>154</sup> Eilstrup-Sabgiovanni en Jones, 'Assessing the Dangers of Illicit Networks: Why al-Qaida May be Less Threatening Than Many Think', 9-10.

<sup>155</sup> John Arquilla David Ronfeldt, David (ed), *Networks and Netwars: The Future of Terror, Crime, and Militancy* ( Rand 2001) summary x. Overige vier aandachtsgebieden zijn sociale, technologische, doctrinaire en verhalende of geschiedschrijving.

<sup>156</sup> Bart Husslage, Roy H.A. Lindelauf and Herbert Hamers, 'Leaderless Covert Networks: A Quantitative Approach' (July 12, 2012) 1-2. Discussion Paper Series No. 2012-057. Beschikbaar via: <http://ssrn.com/abstract=2104082> , geplaatst 12 juli 2012, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

wordt geschonken aan historische conflicten tussen een staat en niet-statelijke actoren. Het discours over (illegale) netwerkorganisaties geeft de indruk dat het gaat om een nieuw fenomeen. Dit is onjuist. Er was bijvoorbeeld de opstand van de Sassaniden onder leiding van Shapur I tegen de Romeinse overheersing in het huidige Syrië, Iran en Armenië rond het jaar 241. Of de opkomst van Osmaanse Turken in het Byzantijnse Rijk, die uiteindelijk leidde tot de val van Constantinopel in 1453. Daarna de Griekse opstand tegen de Ottomaanse overheersers en de opstand van de Moslim Broederschap in Egypte in de negentiende eeuw. Informele en losse organisaties, vooral in het Midden-Oosten, kennen een lange traditie.<sup>157</sup>

Wat nieuw is, heeft vooral betrekking op de hedendaagse technologische middelen. Het wereldwijde internet, mobiele telefonie, het gebruik van computers en overige communicatiemiddelen maken het mogelijk om snel en over grote afstanden te communiceren, wat voorheen niet het geval was. Bijvoorbeeld, indoctrinatie en training van nieuwe rekruten door Al Qaeda verschoof van trainingslocaties naar het internet door bijvoorbeeld de handleiding 'De encyclopedie van de Jihad'.<sup>158</sup> De intrede van deze technologieën in oorlogvoering leidde tot concepten als *network centric warfare*. Niet-statelijke actoren maken gebruik van de nieuwe technologieën om zich wereldwijd te verenigen voor terroristische of criminele activiteiten. Vergaderingen kunnen plaatsvinden in zogenaamde *chatrooms*, dus fysieke bijeenkomsten zijn niet meer noodzakelijk. De term *cyberwar* werd als een van de eerste keren beschreven in 1992.<sup>159</sup> In het informatietijdperk maken verschillende organisaties van de mogelijkheden gebruik en lijkt het onmogelijk om de grenzen van netwerkorganisaties te bepalen. Toch volgt een poging.

### **Centrale waarden**

Wat zijn de centrale waarden of ideologie van een (illegale) netwerkorganisatie? Vele islamitische groeperingen, bijvoorbeeld de eerder genoemde Hezbollah, streven naar een islamitische staat. Ondanks een gezamenlijk ideaal kan de wijze waarop het ideaal wordt nagestreefd verschillen binnen dezelfde netwerkorganisatie. Die verschillen of interne concurrentie leidt tot versplintering van cellen. De ene cel gebruikt veel geweld, de andere cel geeft de voorkeur aan een volksopstand en weer

---

<sup>157</sup> Eilstrup-Sabgi Giovanni en Jones, 'Assessing the Dangers of Illicit Networks: Why al-Qaida May be Less Threatening Than Many Think', 18.

<sup>158</sup> Cronin, 'How al-Qaida Ends: The Decline and Demise of Terrorist Groups.', 38.

<sup>159</sup> John Arquilla David Ronfeldt, David (ed), *Networks and Netwars: The Future of Terror, Crime, and Militancy* ( Rand 2001) 2.

andere cellen kiezen mogelijk voor vreedzame middelen. Verschil in tactiek kan leiden tot onenigheid en opsplitsing.<sup>160</sup>

Op dit moment wordt Al Qaeda gezien als een belangrijke wereldwijde netwerkorganisatie die centraal staat in de Jihad. Volgens Eilstrup-Sabgiiovanni en Jones lijkt het er op dat Al Qaeda vooral een merknaam is geworden die wereldwijd lokale bewegingen legitimeert om geweld te gebruiken. Deze trend van Al Qaeda als merknaam en legitimatie van geweld is gevaarlijker dan de sterkte van Al Qaeda als netwerkorganisatie zelf.<sup>161</sup>

Wereldwijd religieus terrorisme past in de vierde golf van terrorisme die David Rapoport beschrijft in onder andere het artikel 'The Fourth Wave: September 11 in the History of Terrorism' uit 2001. De vierde golf begon in 1979 en werd gekenmerkt door twee politieke omwentelingen: de Islamitische revolutie in Iran van 1979 en de het verlies van de Sovjet Unie in Afghanistan in 1989. Vanaf 1979 stond religieuze rechtvaardiging centraal. Meer nog dan in voorgaande golven van terrorisme werden Sjiitische moslims in andere staten geïnspireerd door de succesvolle revolutie in Iran zowel als in Libanon. Voor islamitische bewegingen was het doel vooral de stichting van een islamitische staat geregeerd door de islamitische wetgeving, de Sharia. Het Salafisme is een stroming die de zuivere leer van de Islam, zoals beschreven in de Koran, nastreeft. De idealen van hedendaagse religieuze netwerkorganisaties komen vooral neer op het streven naar een ideale islamitische samenleving zonder westerse invloeden door middel van een wereldwijde Jihad.<sup>162</sup> Die westerse invloeden zijn vooral de teloorgang van waarden op het gebied van seksualiteit, familiewaarden en de leer van het woord van god.<sup>163</sup>

Binnen een netwerkorganisatie is het van groot belang dat elk lid zich gedraagt naar de door iedereen gehanteerde normen. Door indoctrinatie is elk lid geestelijke gelijkgesteld aan andere leden die eveneens dezelfde normen hanteren.<sup>164</sup> Anders dan in bureaucratische organisaties zijn vertrouwen, informele persoonlijke relaties en een groot aanpassingsvermogen fundamenteel voor de

---

<sup>160</sup> Eilstrup-Sabgiiovanni en Jones, 'Assessing the Dangers of Illicit Networks: Why al-Qaida May be Less Threatening Than Many Think', 23.

<sup>161</sup> Ibidem, 41.

<sup>162</sup> Sageman, *Leaderless Jihad: terror networks in the twenty-first century*, 33.

<sup>163</sup> Ibidem, 33.

<sup>164</sup> Kunst en Olie, *Organisatie*, 110-111.

effectiviteit van sociale illegale netwerken.<sup>165</sup> Aan de andere kant wordt de uitwisseling van ideeën en loyaliteit getemperd door de angst om niet bij de meerderheid van de beweging te horen waardoor de consensus in gevaar komt. Met andere woorden, binnen illegale netwerken is er vooral sprake van groepsdenken. Eilstrup-Sabgiovanni en Jones concluderen dat beperkte uitwisseling van ideeën de norm is binnen dit soort netwerken, omdat uit angst geen discussie en uitwisselingen van afwijkende ideeën plaatsvindt.<sup>166</sup>

Een ander probleem is roekeloos gedrag. Roekeloos gedrag kan het gevolg zijn van gebrek aan resultaat. Terroristenorganisaties krijgen aandacht voor hun strijd door het gebruik van geweld. Guerrillabewegingen strijden om politieke veranderingen en criminele organisaties zoeken hun resultaat door georganiseerde misdaad. Blijven resultaten uit, dan kan de prestatiedrang leiden tot roekeloos gedrag of het nemen van overmatig risico, wat de veiligheid van de organisatie in gevaar kan brengen.<sup>167</sup> Fanatieke stromingen of radicaliserende cellen in een netwerkorganisatie zijn dus een groot gevaar.

Het gebruik van religieus geweld door fanatici om vrijheid en gelijkheid te verkrijgen is niet nieuw. Tijdens de Verlichting en de Franse Revolutie was reeds sprake van een verschuiving van religieus fanatisme naar ideologisch fanatisme. Anders gezegd, van een door het geloof in het bovennatuurlijke, goddelijk, geïnspireerd fanatisme naar een fanatieke, aardse, levensbeschouwing waarin de mens centraal staat.<sup>168</sup> De idealen van vrijheid en gelijkheid voor het individu stonden centraal. De strijd om vrijheid en gelijkheid van de mens werd gevoerd door fanatici door geweld te gebruiken tegen anderen. Voor de filosoof Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) was de ultieme vrijheid van de mens de keuze tussen leven en dood. Voor Rousseau was vrijheid een collectieve vorm van zelfbehoud en veiligheid in de vorm van een sociaal contract en juist niet een strijd waar het recht van de sterkste zou overwinnen.<sup>169</sup> Anders was dit voor een andere verlichtingsfilosoof, Donatien Alphonse Francois de Sade (1740-1814). De Sade ging uit van de slechtheid van de

---

<sup>165</sup> Eilstrup-Sabgiovanni en Jones, 'Assessing the Dangers of Illicit Networks: Why al-Qaida May be Less Threatening Than Many Think', 12 en tevens 15.

<sup>166</sup> Ibidem, 21.

<sup>167</sup> Ibidem, 22.

<sup>168</sup> Bob de Graaff, 'Stemmen van het fanatisme; De overgang van religieus naar ideologisch fanatisme in het Russische terrorisme van de negentiende eeuw', in: Duyvesteyn en de Graaf, *Terroristen en hun Bestrijders* (Amsterdam 2008) 29-50, 29.

<sup>169</sup> De Graaff, 'Stemmen van het fanatisme; De overgang van religieus naar ideologisch fanatisme in het Russische terrorisme van de negentiende eeuw', 31.



mens waardoor juist wel het recht van de sterkste geldt.<sup>170</sup> Met andere woorden, de strijd om vrijheid van de ene mens rechtvaardigt het doden van een ander. De combinatie van een wereldwijde heilige oorlog met als doel vrijheid en gelijkheid is het fundament van hedendaagse religieuze terroristische organisaties. Fanatieke islamitische bewegingen strijden om zich te bevrijden van westerse invloeden en invoering van de Sharia.<sup>171</sup>

### ***Instrumenten en kenmerken***

In het algemeen is het systeem van een netwerkorganisatie met het karakter van zelfstandig optredende eenheden afhankelijk van een aantal instrumenten.<sup>172</sup> Het systeem is afhankelijk van specialisten of zelfstandig optredende teams die wel zijn getraind. Van belang is dus dat min of meer op een centrale lokatie leden van de organisatie worden getraind en vervolgens kunnen die leden zelfstandig optreden. De training is niet zo zeer gericht op vaardigheden, maar vooral op de ideologie. Om de taak uit te voeren moeten leden van een netwerkorganisatie doordrongen zijn van de taak en doelstellingen van de organisatie. Indoctrinatie of kennis van de leer van een ideologie is noodzakelijk voor elk lid. Een ander instrument is de noodzaak van tussenpersonen of liaisons om te zorgen voor enige verbondenheid en coördinatie tussen de losse cellen. Flexibiliteit is een middel dat mogelijk wordt door het ontbreken van een hiërarchische bevelsstructuur.<sup>173</sup> Echter, een charismatisch leider is verantwoordelijk voor de visie of het uitdragen van de ideologie die niet persoonsgebonden hoeft te zijn.

Het belangrijkste instrument om gedrag te beïnvloeden is de persoonlijke band tussen de leden van een netwerkorganisatie. Het gebrek aan leiderschap heeft als gevolg dat van bovenaf het gedrag niet wordt gecoördineerd. De eenheid komt in gevaar als de beweging groeit en het gewenste gedrag niet onder controle is van persoonlijke banden. Zowel de PLO als de Baskische afscheidingsbeweging ETA kregen problemen met de eenheid van de organisatie op het moment dat beide te groot werden.<sup>174</sup> Familiebanden en sociale groepen beïnvloeden het gedrag waarbij het groepsdenken van belang is, omdat de meeste leden hun gedrag aanpassen aan

---

<sup>170</sup> De Graaff, 'Stemmen van het fanatisme; De overgang van religieus naar ideologisch fanatisme in het Russische terrorisme van de negentiende eeuw', 31.

<sup>171</sup> Ibidem, 50.

<sup>172</sup> Mintzberg, 'Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design', 337.

<sup>173</sup> Kunst en Olie, *Organisatie*, 111.

<sup>174</sup> Eilstrup-Sabgi Giovanni en Jones, 'Assessing the Dangers of Illicit Networks: Why al-Qaida May be Less Threatening Than Many Think', 25.

de groep. Belangrijke middelen om loyaliteit en vertrouwen op te bouwen zijn een centrale trainingslocatie, centrale werving en centrale planning. De cohesie binnen een sociale netwerkorganisatie kan in gevaar komen als een centrale basis ontbreekt.<sup>175</sup>

Netwerkorganisaties hebben enkele kenmerken waarvan deze afhankelijk zijn om effectief hun taakdoelstellingen uit te voeren. De eerste is het dilemma tussen geheimhouding en informatie-uitwisseling. Het leiderschap is lastig te identificeren of ontbreekt zelfs in een netwerkorganisatie en er is zelfs sprake van een *leaderless* organisatie, volgens Sageman. Geheimhouding van informatie en de identiteit van de belangrijkste individuen van een netwerkorganisatie is de belangrijkste voorwaarde. Een goed functionerende netwerkorganisatie is in staat om een optimale balans te vinden tussen geheimhouding en informatie-uitwisseling.<sup>176</sup>

Er blijft een spanningsveld bestaan tussen de mate van controle in een organisatie en de losse structuur van het netwerk. Moeten alle leden van het netwerk elkaar kennen? Dit gaat ten koste van de geheimhouding. Als maar enkele figuren de belangrijkste informatie, en dus weinig interactie, kennen, dan is er weinig sprake van controle. Grofweg moet informatie-uitwisseling plaatsvinden tussen de belangrijkste individuen en niet tussen ieder lid van de organisatie. Huslage (e.a.) tonen aan dat in een optimale netwerkorganisatie sprake is van belangrijke lijnen van interactie tussen de belangrijkste personen, zogenaamde *nodes* of knooppunten, van de organisatie. Er is dus wel degelijk sprake van centralisatie van leiderschap of belangrijke individuen, zoals bleek in het geval van de extremistische groepering Jemaah Islamiyah die verantwoordelijk was voor de aanslagen op Bali in 2002.<sup>177</sup> Maar, netwerkorganisaties worden nooit geleid door een centrale autoriteit.<sup>178</sup>

Andere kenmerken zijn bijvoorbeeld dat een netwerkorganisatie een groot aanpassingsvermogen heeft, veerkracht toont, flexibel is en zich snel kan aanpassen aan veranderingen.<sup>179</sup> Het aanpassingsvermogen houdt bijvoorbeeld in dat de organisatie een horizontaal groeivermogen heeft, *scalability*, op het moment dat de

---

<sup>175</sup> Eilstrup-Sabgiiovanni en Jones, 'Assessing the Dangers of Illicit Networks: Why al-Qaida May be Less Threatening Than Many Think', 29.

<sup>176</sup> Huslage, 'Leaderless Covert Networks: A Quantitative Approach', 3. Zie tevens: Eilstrup-Sabgiiovanni en Jones, 'Assessing the Dangers of Illicit Networks: Why al-Qaida May be Less Threatening Than Many Think', 13.

<sup>177</sup> Huslage, 'Leaderless Covert Networks: A Quantitative Approach', 10.

<sup>178</sup> Eilstrup-Sabgiiovanni en Jones, 'Assessing the Dangers of Illicit Networks: Why al-Qaida May be Less Threatening Than Many Think', 12.

<sup>179</sup> Ibidem, 7.

situatie een groei noodzaakt. M. Eilstrup-Sabgiovanni en C. Jones bevestigen dat netwerkorganisaties vooral worden bedreigd door andere netwerkorganisaties, omdat hiërarchische statelijke organisaties te langzaam inspelen op actuele ontwikkelingen. Andere kenmerken die de auteurs noemen en die zorgen voor afbakening tussen de organisatie en de omgeving zijn de robuustheid en weerstand tegen inmenging van buitenaf. Maar vooral het lerend vermogen van leden van de organisatie is belangrijk.

Diverse andere cruciale functies zijn noodzakelijk om de taak te vervullen.<sup>180</sup> Binnen een terroristisch sociaal netwerkorganisatie zijn cellen of subsystemen bezig met verschillende taken. Zoals hiervoor beschreven, zijn sleutelfiguren verantwoordelijk voor coördinatie en controle in een netwerkorganisatie en zijn zij herkenbaar door de mate van interactie. Subsystemen of ondersteunende cellen vervullen taken zoals werving van nieuwe leden, training en witwassen van geld en regionale cellen die verschillende acties voorbereiden.

### ***Bedreigingen van illegale netwerkorganisaties***

Wat zijn de bedreigingen voor een (illegale) netwerkorganisatie? In de literatuur wordt vooral beschreven wat de sterke punten zijn van netwerkorganisaties. Toch is het van groot belang om de zwakke kenmerken of bedreigingen op een rijtje te zetten. Volgens Husslage, Lindelauf en Hamers zijn homogene netwerkstructuren niet robuust genoeg om belangrijke interactie tussen belangrijke figuren van de organisatie te verbergen en dit levert dus een hoog risico op om te worden ontdekt door vijandelijke inlichtingenorganisaties.<sup>181</sup>

De uitschakeling van knooppunten van interactie tussen sleutelfiguren van een netwerkorganisatie is het grootste gevaar voor een netwerkorganisatie.<sup>182</sup> Een belangrijke strategie kan zijn om in eerste instantie deze *hubs* uit te schakelen voordat een andere operatie wordt gestart.<sup>183</sup> Op basis van diverse theorieën en historische onderzoeken concluderen Eilstrup-Sabgiovanni en Jones dat de

---

<sup>180</sup> Christopher C. Yang, Nan Liu and Marc Sageman, 'Analyzing the Terrorist Social Networks with Visualization Tools' (2006) 2. Te vinden via: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.97.318>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

<sup>181</sup> Husslage, 'Leaderless Covert Networks: A Quantitative Approach', 8.

<sup>182</sup> Yang, 'Analyzing the Terrorist Social Networks with Visualization Tools', 2.

<sup>183</sup> Callahan, Devon, Johnson, Anthony N. (e.a.), 'Shaping Operations to Attack Robust Terror Networks' (New York 2012) 1-9, 9. Beschikbaar via: <http://arxiv.org/abs/1211.0709>, geplaatst 4 november 2012, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

voordelen van sociale netwerken niet vanzelfsprekend van toepassing zijn op illegale sociale netwerken. Verborgene netwerkorganisaties zijn om zes redenen juist erg kwetsbaar.

Ten eerste is informatie binnen een losse netwerkorganisatie lastig of erg omslachtig te verkrijgen door de afzonderlijke cellen. Er is geen centraal punt waar de informatie is opgeslagen. Beperkte informatie-uitwisseling in illegale netwerken is van belang voor de veiligheid. Dit laatste zorgt er voor dat illegale cellen zich juist sociaal isoleren van hun omgeving ook al is de behoefte aan informatie groot. Communicatie en informatie-uitwisseling is vaak inefficiënt zoals bleek toen twee cellen van het Quebec Liberation Front gelijktijdig politici ontvoerden. De *Liberation cell* stelde voor om de gijzelaars vrij te laten, maar de Chenier-groep vermoordde de minister van arbeid Daniel Laporte in 1970.<sup>184</sup>

Ten tweede lijken illegale netwerkorganisaties helemaal niet zo goed in te spelen op actuele veranderingen van de omgeving door een gebrek aan strategie. Dit probleem doet zich voor doordat losse cellen zelfstandig hun tactiek bepalen. Dit leidt vaak tot resultaten op de korte termijn, maar kan nadelig zijn voor de doelstellingen voor de langere termijn. Er bestaat gevaar van inefficiënt gebruik van schaarse middelen. Een gebrek aan strategie, afstemming van middelen en acties en de beperkte uitwisseling van ideeën en tactieken leidt tot een slechte besluitvorming. Een ander probleem is dat als veranderingen in de omgeving moet leiden tot actie, dit mogelijk niet gebeurt doordat buitensporige risico's de organisatie in gevaar kunnen brengen. Veiligheid en geheimhouding zijn temperende factoren.

Een derde zwakte is dat het groeivermogen, de *scalability*, wordt beperkt, doordat illegale netwerkorganisaties zijn gebaseerd op onderling vertrouwen van leden. Vertrouwen is van belang tijdens het werven van nieuwe leden en is makkelijker in kleinere netwerken omdat de afstand tussen personen kleiner is met eenzelfde cultuur. Bijvoorbeeld, drugskartels bestaan vaak uit kleinere groepen van eenzelfde etniciteit of zelfs familie. Drugstransporten worden vooral uitgevoerd door bekenden of familie en juist niet door koeriers die onbekend zijn. Zo geschieden drugstransporten vanuit Turkije naar Europa bijvoorbeeld door vooral familieleden. In het geval van de Rode Brigade had 70% banden met oorspronkelijke leden en 75%

---

<sup>184</sup> Eilstrup-Sabgi Giovanni en Jones, 'Assessing the Dangers of Illicit Networks: Why al-Qaida May be Less Threatening Than Many Think', 20.

van de leden van de Mujahideen had onderlinge familie- of vriendschapsbanden.<sup>185</sup> Een conclusie zou zelfs kunnen zijn dat een wereldwijde terroristische organisatie niet kan bestaan als de vertrouwensbasis ligt bij persoonlijke en culturele banden. Mogelijk is een sociale netwerkorganisatie zelfs geografisch gebonden ondanks dat een wereldwijd netwerk wordt gebruikt als pr-middel. In de praktijk lijkt er een grens te zijn aan het groeivermogen van netwerkorganisaties die hun veiligheid waarborgen door vooral sterke persoonlijke banden en vertrouwen.

Een vierde probleem is het tekort aan collectieve activiteiten door het gebrek aan coördinatie. Het mag duidelijk zijn dat de coördinatie binnen een *leaderless* organisatie beperkt is. Gebrek aan centrale macht leidt tot concurrentie om macht en middelen. Groeperingen binnen eenzelfde netwerk strijden om het lokale gezag, kiezen voor een tactiek en verdelen de middelen. Met andere woorden, gebrek aan collectiviteit leidt tot een interne strijd om de macht. Het internet wordt door vele onderzoekers gezien als een middel dat de coördinatie wereldwijd ondersteunt. Uit onderzoek blijkt dat mondelinge communicatie minder leidt tot spraakverwarring of misinterpretatie dan gebruik van bijvoorbeeld e-mail.<sup>186</sup>

Een ander, en vijfde, probleem is de beveiliging van illegale netwerkorganisaties zonder centraal gezag. Volgens Eilstrup-Sabgiiovanni en Jones zijn netwerkorganisaties niet veiliger dan hiërarchische organisaties met centraal gezag, maar kan de impact van infiltratie grote gevolgen hebben.<sup>187</sup> Cellen of groeperingen binnen de netwerkorganisatie kunnen elkaar beschuldigen als gevolg van een infiltratie of arrestatie van leden. Gebrek aan centrale beveiligingsautoriteit kan de veiligheid ondermijnen en in het geval van inbreuk in de organisatie kan er paniek of interne beschuldiging leiden tot een interne strijd tussen lokale leiders. Het veelvuldig gebruik van mobiele telefonie leidt tot een eenvoudige detectie van diverse cellen en leden van de organisatie door externe veiligheidsdiensten.

Een belangrijke laatste en zesde factor is het lerend vermogen van illegale netwerkorganisaties. Lerend vermogen van leden van illegale netwerkorganisaties in een vijandige omgeving is cruciaal om te blijven functioneren. Blijkbaar zijn dit soort organisaties goed in staat om in te spelen op veranderende omstandigheden,

---

<sup>185</sup> Eilstrup-Sabgiiovanni en Jones, 'Assessing the Dangers of Illicit Networks: Why al-Qaida May be Less Threatening Than Many Think', 23.

<sup>186</sup> Ibidem. 29.

<sup>187</sup> Eilstrup-Sabgiiovanni en Jones, 'Assessing the Dangers of Illicit Networks: Why al-Qaida May be Less Threatening Than Many Think', 30.

bedreigingen, voorkomen en herstellen van fouten in een niet-illegale context. Vanuit het perspectief van illegale netwerkorganisaties is dit minder het geval.<sup>188</sup> Zoals eerder beschreven is informatie-uitwisseling tussen cellen beperkt en daarmee ook de mogelijkheid voor groepen om van elkaar te leren of in te spelen op lokale ontwikkelingen. Een goed lerende niet-statelijke organisatie zoals Hezbollah, de PLO, en de Taliban blijkt afhankelijk van centrale locaties voor trainingen over de fabricatie van bommen en het verzamelen van inlichtingen. De noodzaak voor trainingskampen maakt deze organisaties juist kwetsbaar.<sup>189</sup> Daarnaast worden de *lessons learned* beperkt gedocumenteerd en zijn slecht beschikbaar voor de gehele organisatie. Bijvoorbeeld Al Qaeda, en mogelijk Osama Bin Laden persoonlijk, verspreidde documenten met 21 tips om aanvallen van onbemande vliegtuigen te vermijden. De VS zet op grote schaal onbemande vliegtuigen in om luchtaanvallen uit te voeren tegen kopstukken van terroristische organisaties sinds 2011.<sup>190</sup> Versies van deze documenten werden aangetroffen in gebouwen van islamitische groepen in Mali in februari 2013.<sup>191</sup> Het blijkt zelfs dat het verdrijven van Al Qaeda uit Afghanistan en het vernietigen van haar trainingskampen heeft bijgedragen aan de versplintering van de organisatie in decentrale cellen.<sup>192</sup>

### **Contingentie en netwerkorganisaties**

In hoeverre is een netwerkorganisatie in staat om te veranderen? Volgens Mintzberg zijn de contingentiefactoren van invloed op het aanpassingsvermogen van een netwerkorganisatie:<sup>193</sup> De leeftijd is 'jong of juist oud'. Mintzberg bedoelt hiermee dat een adhocratie kenmerken heeft van een jonge simpele organisatie, maar dat na een bureaucratiseringfase de oude organisatie, door een crisis, terugvalt in een organisatie met de kenmerken van een adhocratie. Deze vorm kan zich bijvoorbeeld voordoen op het moment dat radicaliserende of nieuwe cellen binnen oudere netwerkorganisatie zoals Al Qaeda ontstaan, maar strijden voor de ideologie van de

---

<sup>188</sup> Eilstrup-Sabgiovanni en Jones, 'Assessing the Dangers of Illicit Networks: Why al-Qaida May be Less Threatening Than Many Think', 33.

<sup>189</sup> Ibidem, 32.

<sup>190</sup> Philip Alston, 'The CIA and Targeted Killings Beyond Borders', in: *Harvard National Security Journal*, Vol. 2, Issue 1 (2011) 283-446, 284. Available at SSRN: [http://harvardnsj.org/wp-content/uploads/2011/02/Vol.-2\\_Alston1.pdf](http://harvardnsj.org/wp-content/uploads/2011/02/Vol.-2_Alston1.pdf), laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

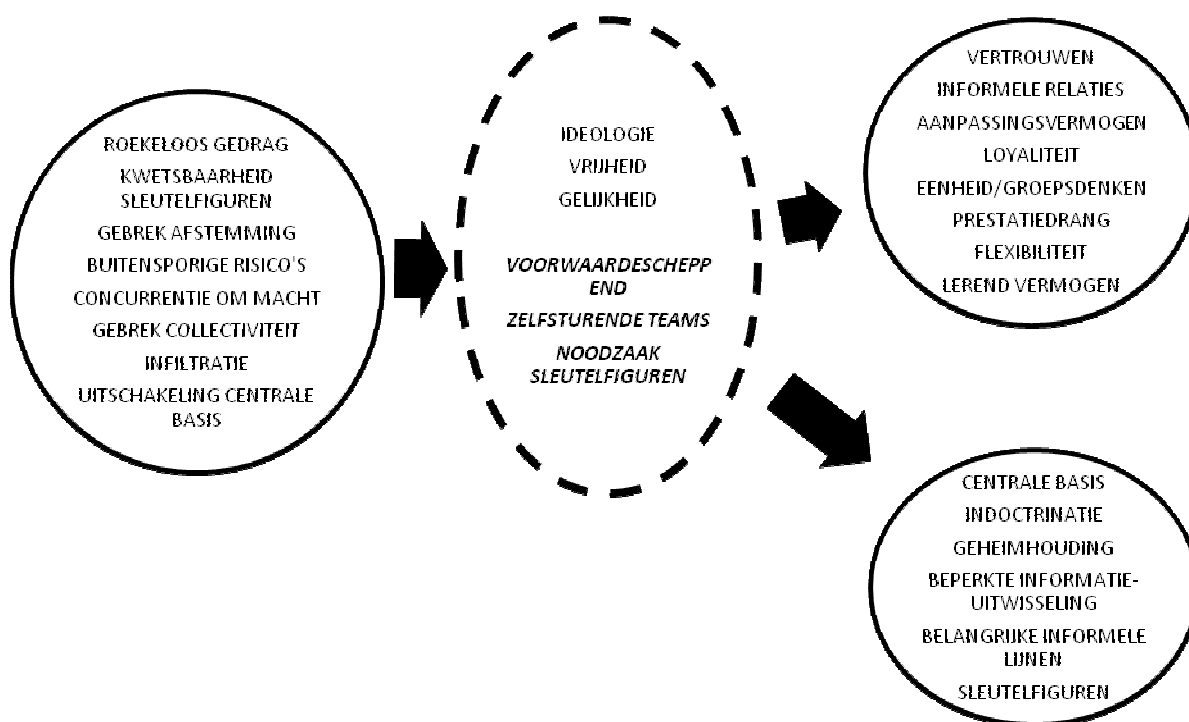
<sup>191</sup> <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/al-qaeda/9886637/Revealed-al-Qaedas-22-tips-for-dodging-drones.html>, bericht geplaatst op 21 februari 2013, geraadpleegd op 16 juli 2013.

<sup>192</sup> Eilstrup-Sabgiovanni en Jones, 'Assessing the Dangers of Illicit Networks: Why al-Qaida May be Less Threatening Than Many Think', 35.

<sup>193</sup> Mintzberg, 'Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design', 330.

oorspronkelijke organisatie; de grootte van de organisatie varieert; de wijze van uitvoering van werkzaamheden wordt overgelaten aan de elementen zelf en juist niet geformaliseerd; de omgeving is vooral complex en dynamisch.

Zoals eerder beschreven lijken illegale netwerkorganisaties zichzelf juist minder goed aan te passen. De factoren geheimhouding en veiligheid verstarren het systeem. Een gebrek aan strategie, beperkte of geen afstemming van schaarse middelen en activiteiten informatie-uitwisseling en plannen leiden tot een slechte besluitvorming. Een ander aspect is het optreden van fanatieke en radicaliserende cellen die de organisatie in gevaar brengen door buitensporige risico's.



Figuur 5.

Een systeem van een (illegale) netwerkorganisatie dat door acties de omgeving beïnvloed.  
Bedreigingen beïnvloeden het systeem.

## Conclusie

Een belangrijke conclusie is dat systemen zich moeten aanpassen aan hun omgeving. Het lijkt er op dat, zodra een systeem zich sluit en niet aanpast aan ontwikkelingen van de omgeving, de effectiviteit tot het nulpunt zakt. Acties, de *output* in een systeemmodel, door de organisatie dragen dan niet bij aan het behalen van de eigen waarde en taakdoelstellingen en bedreigingen, de *input*, worden genegeerd.

Een duidelijke strategie is een voorwaarde voor elke organisatie om de grens tussen het systeem of de organisatie en de omgeving te bepalen, maar de acties kunnen veranderen door invloeden uit de omgeving. Die strategie is de basis voor de centrale waarde of de hoofdtaak van het systeem. Het behalen van de strategische doelstellingen hangt volgens Mintzberg af van de vier contingentiefactoren: leeftijd en grootte van de organisatie; mate van controle en procedures; de dynamiek van de omgeving en de interne machtsfactor. Een autocratische organisatie is vaak een jonge organisatie die geleidelijk kan bureaucratiseren naarmate de leeftijd en de grootte toeneemt. Een oudere bureaucratistische organisatie kan uiteenvallen en dus terugvallen in nieuwe autocratische vormen. De controle en procedures zijn van belang in grotere en meer bureaucratistische bewegingen. Het lijkt reëel om te concluderen dat tijdens conflicten de omgeving altijd dynamisch is. De machtsfactor is in alle typen organisaties van belang, maar de cultuur speelt hierbij een belangrijke rol.

Culturele dimensies bepalen voor een groot deel de waarden en het gedrag van een maatschappij volgens Geert Hofstede. Nationale culturen verschillen door de zes basisdimensies: de machtafstand; onzekerheidsvermijding; individualisme; masculiniteit; de dimensie lange termijn versus de korte termijn en de tegenstelling tussen hedonisme en zelfbeheersing en onderdrukte satisfactie als gevolg van strenge sociale normen. De conclusie is dat hedendaagse conflicten vooral een botsing is tussen culturen. Autocratische en bureaucratistische organisaties, zoals staten, hebben vooral interactie met de omgeving van een eigen cultuur, maar gewelddadige conflicten tussen westerse staten of coalities tegen gewelddadige niet-staatelijke organisaties zijn vaak cultuurbotsingen. Tijdens gewelddadige conflicten is nauwelijks sprake van vrijwillige integratie waardoor *cross culture* conflicten decennialang kunnen duren of zelfs eindeloos zijn.

De drie verschillende typen organisaties kennen verschillende waarden, acties en bedreigingen. Het is onmogelijk om alle factoren in beschouwing te nemen, dus worden hier de belangrijkste genoemd. Ten eerste het autocratische systeem dat bestaat uit een autoritaire en totalitaire variant. De belangrijkste waarden van de autocratisch systeem zijn tweeledig. Van een autoritaire organisatie is de waarde of strategische doelstelling machtsbehoud voor persoonlijk gewin van de leider. Machtsbehoud is ook de centrale waarde van een totalitair regime, maar de macht wordt gebruikt voor het algemeen belang van het volk. De belangrijkste acties van



een autoritair leider zijn: zichzelf presenteren als de mens die controle uitoefent; legitimatie door repressie, terreur en dwang; controle en corruptie; belonen van gelijkgestemden; acceptatie beperkte weerstand of oppositie; en vriendjespolitiek. De belangrijkste instrumenten van een autoritair leider zijn: leger; binnenlandse veiligheidsdiensten; censuur en propaganda. De belangrijkste bedreigingen van een autoritair systeem zijn: afhankelijkheid van een persoonlijk veiligheidsapparaat, leger en nationale inlichtingendienst; personalisatie van de politieke macht; sociale en economische crisis; macht gebaseerd op loyaliteit, financiële, materiële en persoonlijke voordelen en het gebrek aan politieke partijen en sluimerende oppositie.

De belangrijkste acties van een totalitair leider zijn: zichzelf presenteren als voorwaardenscheppende, onmisbare, mythische functie voor het ideaal; actieve manipulatie; verkondiging van de ideologie; stimuleren van loyaliteit, toewijding, integriteit, consensus, motivatie, opofferingsgezindheid en enthousiasme; bestrijding van de corruptie en criminaliteit; liefdadigheid en sociale hulp door patronage. De belangrijkste instrumenten zijn: een persoonlijk leger als tegenhanger van staatsleger; inlichtingendiensten; éénpartijpolitiek en intolerantie van oppositie; cruciale grondstoffen en inkomstenbronnen en propaganda. De bedreiging voor een totalitair regime is vooral dat de eigen bevolking zich bewust wordt van een mogelijk alternatief voor de ideologie onder invloed van de (internationale) media. Meer liberale ideeën zoals vrijheid van het volk, mensenrechten en persvrijheid leiden tot ondermijning van het gezag.

Ten tweede het bureaucratische systeem en dan vooral het staatsmodel. De belangrijkste waarden zijn vrijheid, gelijkheid, zelfbeschikkingsrecht en gerechtigheid. Het gedrag dat moet leiden tot de genoemde waarden is vooral gebaseerd op vertrouwen, vreedzaamheid, geweldloosheid, respect en steun. De meeste acties van dit type organisatie zijn vooral gericht op regels en procedures en controle die uiteindelijk moeten bijdragen tot de taakdoelstellingen zoals het creëren van veiligheid, welvaart en bescherming van schaarse bronnen. De gevaren van een bureaucratisch systeem zijn: onderdrukking van de eigen bevolking; wraak; religieuze tegenstellingen; armoede; overbevolking; politieke instabiliteit; de grootte en daarmee de inflexibiliteit.

Het derde en laatste type organisatie is de (illegale) netwerkorganisatie. In dit hoofdstuk is vooral gekeken naar de opkomst van een religieuze netwerkorganisatie. De strategische doelstellingen of waarden van dit type beweging zijn: vrijheid;

gelijkheid. In het geval van gewelddadige religieuze organisaties, dan zijn de waarden, die bijvoorbeeld Salafisten door een Jihad nastreven, gericht op beperking van westerse invloeden op het gebied van seksualiteit, familiewaarden en de leer van de Koran. De belangrijkste normen zijn: vertrouwen; informele persoonlijke relaties; aanpassingsvermogen; loyaliteit; groepsdenken; prestatiedrang; flexibiliteit en lerend vermogen. De belangrijkste instrumenten om de taken uit te voeren zijn: een centrale basis voor planning, indoctrinatie en training; geheimhouding door beperkte informatie-uitwisseling; belangrijke informele lijnen tussen sleutelfiguren en zelfoptredende teams of cellen. De gevaren voor een (illegale) netwerkorganisatie zijn: roekeloos gedrag en het nemen van buitensporige risico's door leden van het eigen systeem; herkenning belangrijke informele lijnen tussen sleutelfiguren, zogenaamde *hubs* of knooppunten; inefficiëntie door gebrek aan afstemming; interne machtsstrijd of concurrentie die de collectiviteit ondermijnd; infiltratie en de vernietiging van centrale trainingsbases.

## HOOFDSTUK 4: FACTOREN EFFECTIEVE STRATEGISCHE ONTHOOFDING

De wetenschappelijk discussie over de effectiviteit van strategische onthoofding van een gewelddadige niet-statelijke organisaties is flink opgelaaid door de opkomst van bijvoorbeeld Al Qaeda. Vijf vragen staan centraal: is de arrestatie of het doden van een leider van belang voor de effectiviteit?; wat zijn de effecten op korte of lange termijn?; is strategische onthoofding een *silver bullet* of alleen effectief in combinatie met andere activiteiten?; is het doden van een leider legaal en acceptabel? En de laatste vraag is meer een oproep tot meer openheid. In de discussie wordt weinig onderscheid gemaakt tussen de diverse typen leiderschap, typen organisaties, de interactie van een organisatie met de omgeving en het leiderschapsproces. Een andere beperking lijkt te zijn dat veel studies zich vooral richten op terroristische organisaties. Ondanks de vele publicaties over de effectiviteit van gewelddadige niet-statelijke organisaties is een eenduidig antwoord nog niet gegeven.

Het effect moet niet worden beschouwd op basis van de mate van geweld die een beweging veroorzaakt. De noodzaak voor een evaluatiemodel en een goed besluitvormingsmodel voor beleidsmakers en planners is een oproep van Jordan. Aan de hand van het strategische model in dit hoofdstuk kan een goede dreigingsanalyse worden gemaakt en biedt dit model een bijdrage aan de besluitvormingsfase voor planners. Daarnaast krijgen beleidsmakers een goed inzicht in de vijandelijke organisatie die kan bijdragen aan de juiste vaststelling van het gewenste en vooral haalbare effect.

De waarde van dit onderzoek is dat het een poging is om te voldoen aan de oproep van Jordan om te zoeken naar een model dat kan bijdragen aan een effectief beleid tegen gewelddadige niet-statelijke organisaties. Het strategische model in dit hoofdstuk heeft het voordeel dat het toepasbaar is op meer organisaties dan alleen terroristische bewegingen. Een ander voordeel is dat het niet uitgaat van het leiderschap als individu, maar dat elk zwaartepunt van het leiderschap wordt beschouwd om de effectiviteit van een GNSO te beïnvloeden.

De factoren of mogelijke acties om de effectiviteit van gewelddadige niet-statelijke organisaties te beïnvloeden richten zich op het militair vermogen van die organisaties. In de conclusie van dit hoofdstuk zijn factoren genoemd die de

effectiviteit van GNSO's ondermijnen door gericht het leiderschap aan te grijpen. Het leiderschap is een belangrijk onderdeel van het militair vermogen van een gewelddadige organisatie. Het militair vermogen is de capaciteit om militaire operaties uit te voeren en bestaat uit drie componenten: de conceptuele component; de fysieke component en de mentale component.<sup>194</sup> Effectief leiderschap is een essentieel onderdeel van de mentale component. Alle opgestelde factoren in tabel vier zijn primair gericht op het beïnvloeden van de effectiviteit van het leiderschap, maar hebben ook een indirect effect op de andere componenten, bijvoorbeeld het organiseren van de inzet van personeel in de fysieke component. Ook de Amerikaan John Warden III richt zich met zijn theorie op het militair vermogen van de tegenstander. Warden beschrijft zwaartepunten van het vijandelijk systeem, maar krijgt kritiek omdat zijn theorie vooral bruikbaar is in statelijke conflicten. Het strategisch model en de genoemde factoren in tabel vier zijn een poging om de theorie van Warden aan te vullen voor een conflict met gewelddadige niet-statale organisaties.

In de voorgaande hoofdstukken zijn de aspecten van het leiderschapsproces, typen leiderschap, de verschillende typen organisaties en de interactie van die typen organisaties met hun omgeving beschouwd. In dit hoofdstuk wordt de vraag behandeld: welke factoren kunnen leiden tot een effectieve strategische onthoofding van een systeem? Met andere woorden, wanneer leiden het ondermijnen van het leiderschapsproces, neutralisatie van het leiderschap, het verstoren van de organisatiestructuur en stimuleren van bedreigingen van buiten het systeem tot beïnvloeding van de effectiviteit van een gewelddadige niet-statale organisatie?

Strategische onthoofding van een systeem heeft als doel om de effectiviteit van een organisatie dusdanig te beïnvloeden dat zij geen bedreiging vormt voor de eigen, vaak westerse, belangen of doelstellingen van staten. Beleidsmakers van staten als de Verenigde Staten, Groot-Brittannië en Frankrijk, maar ook internationale organisaties zoals de NAVO, EU of andere bondgenootschappen kiezen als object voor deze strategie niet-statale organisaties. De effectiviteit van strategische onthoofding is een van de belangrijkste onderwerpen in het lopende wetenschappelijke debat over hoe staten effectief kunnen optreden tegen niet-statale actoren in de internationale betrekkingen. Kan de *War on Terrorism* worden gewonnen? En wanneer is er sprake van een overwinning? Een enkele terroristische

---

<sup>194</sup> Defensiestaf, *Nederlandse Defensie Doctrine* (Den Haag 2005) 50-51.

aanslag zal mogelijk alle inzet teniet doen. De Israëlische premier Olmert verklaarde dat de strijd tegen Hezbollah in 2006 moest leiden tot het beëindigen van het afvuren van Katyusharaketten.<sup>195</sup> Is de strijd verloren wanneer er alsnog een enkele raket wordt afgevuurd? Of is het voldoende om een organisatie te isoleren, waardoor de dreiging niet verdwijnt maar wordt geminimaliseerd of uiteindelijk van een wereldwijd probleem wordt gereduceerd tot een lokaal probleem? Strategische onthoofding is een offensieve strategie om de effectiviteit van een vijandig systeem te beïnvloeden.

Kjelda Mulaj beschrijft vijf categorieën gewelddadige niet-statelijke actoren.<sup>196</sup> Nationale vrijheidsbewegingen en afscheidingsbewegingen zoals de Baskische afscheidingsbeweging ETA en de Ierse IRA; opstandige guerrilla bendes waaronder Hezbollah, Hamas en de Taliban; terroristische groeperingen als Al Qaeda; paramilitaire groeperingen waaronder 'warlords' in bijvoorbeeld Somalië en als laatste huurlingen. Behalve deze groepen spelen criminele organisaties, piraten en andere bendes eveneens een belangrijke rol. Al deze organisaties gebruiken geweld tegen de staatsmacht om politieke, religieuze, geografische, economische en sociale controle van het territorium.

In verschillende publicaties, waaronder de studie van Lawrence en Lorsch, worden twee situaties beschreven die kunnen leiden tot oplossingen van conflicten.<sup>197</sup> De meest onderzochte vorm is een conflict waarin de betrokken partijen verschillende alternatieven voor hun eigen doelstellingen in kaart brengen door intensieve uitwisseling van informatie. Door onderhandeling ontstaat een oplossing waarbij uiteindelijk een win-win-situatie als oplossing volgt. Een minder onderzochte vorm van conflict, volgens Lawrence en Lorsch, is een situatie waarbij de winst van de ene partij ten koste gaat van de andere partij. Deze situatie wordt beschreven als een *zero-sum game*. Ook hier vindt onderhandeling plaats, maar er is geen informatie-uitwisseling en de strategische doelstellingen en onderhandelingsruimte is niet of minder bekend bij beide partijen. In een conflict tussen gewelddadige partijen is er eerder sprake van geheimhouding van informatie in plaats van informatie-uitwisseling. In gewelddadige conflicten is vooral sprake van de tweede situatie en maakt onderhandelingsruimte plaats voor een gewapende strijd tussen de betrokken organisaties.

---

<sup>195</sup> Anthony H. Cordesman, *Preliminary "Lessons" of the Israeli-Hezbollah War* (Washington 2006), 3.

<sup>196</sup> Mulaj, *Violent Non-state Actors in World Politics*, 3-4.

<sup>197</sup> Lawrence and Lorsch, *Organization and environment. Managing differentiation and integration*, 204.

Een offensieve onthoofdingstrategie tegen een vijandig gewelddadig systeem kan leiden tot diverse activiteiten om de effectiviteit van het systeem te beïnvloeden. Ten eerste kan het leiderschapsproces worden verstoord. Ten tweede kunnen activiteiten worden uitgevoerd die zich richten op de afhankelijkheidsfactoren van de verschillende typen leiderschap, zoals het aantasten van het charisma of het aantasten van de collectiviteit. Ten derde kunnen de aangrijpingspunten van verschillende typen organisaties worden aangevallen, bijvoorbeeld het uitschakelen van de piramidetop van de organisatie of het neutraliseren van belangrijke kopstukken in een netwerk. Als vierde en laatste optie kunnen handelingen worden verricht die de acties van verschillende systemen ondermijnen, maar ook kunnen bedreigingen vanuit de omgeving van een systeem worden versterkt.

In voorgaande hoofdstukken zijn de aangrijpingspunten van de vier zwaartepunten van leiderschap geïnterpreteerd. Ongetwijfeld is de lijst met aangrijpingspunten niet compleet. Het strategisch model is een basis om de belangrijkste aangrijpingspunten duidelijk maken. Vervolgens kan worden bekeken wat voor acties kunnen bijdragen aan het gewenste strategische effect. Met andere woorden, wat zijn de belangrijkste factoren? In hoeverre zijn de mogelijke factoren daadwerkelijk van invloed op de effectiviteit van onderzochte organisaties?

Zonder de indruk te willen wekken dat de ultieme strategie wordt gevonden in dit onderzoek, kan de uitkomst wel degelijk een bijdrage leveren aan de discussie over de effectiviteit van strategische onthoofding van verschillende organisaties. Om de waarde van dit onderzoek te vergroten worden het strategisch model en vooral de mogelijke acties die bijdragen aan het gewenste effect getoetst in drie historische cases.

### **Strategisch model**

Over het begrip strategie zijn ontelbare publicaties verschenen. Het begrip kan in een nationale en internationale context worden gebruikt. In het algemeen maakt de context niet uit, omdat strategie betrekking heeft op de keuze van middelen die worden ingezet om de ultieme doelstelling te behalen. Voor een staat kan de ultieme doelstelling zijn om de soevereiniteit van die staat te waarborgen. In de internationale context kan de ultieme doelstelling zijn om een bijdrage te leveren aan het handhaven van de internationale rechtsorde, samen met andere staten en/of organisaties zoals de NAVO of EU. In de inleiding is beschreven dat volgens Teitler

de kern van strategie is: de samenhang tussen het ultieme doel, de middelen waarmee dat doel wordt bereikt en de wijze waarop die middelen worden ingezet om de belangen van een staat veilig te stellen. Vanuit het perspectief van een staat zijn economische, diplomatieke en militaire middelen ter beschikking om zijn belangen te verdedigen. In een gewapend conflict is vooral sprake van een militaire strategie. Een offensieve inzet van militaire middelen voor strategische onthoofding van een gewelddadige vijandelijke organisatie is dan ook vooral de offensieve militaire strategie die centraal staat in dit hoofdstuk.

### ***Het systeemdenken van Warden***

Een concept waarin een combinatie tussen systeemdenken en militaire strategie als uitgangspunten wordt genomen is het vijfringen-model van de Amerikaanse kolonel b.d. John Warden III. In zijn artikel 'The enemy as a system' uit 1995, maar ook in zijn boek *The air campaign*, een herziene versie uit 2000. In zijn concept van een vijand moet die vijand worden beschouwd als een systeem en staat het leiderschap centraal. In de overige vier ringen staan: de noodzakelijke grondstoffen om oorlog te voeren; de infrastructuur; de bevolking en het vijandelijke militaire vermogen. Het zwaartepunt van het vijandelijk systeem is volgens Warden het leiderschap.<sup>198</sup> Met andere woorden, Warden ziet het leiderschap als het hoogste niveau van het besluitvormingsproces van de tegenstander en dus ook het belangrijkste aangrijpingspunt van het militaire vermogen. Als een van de strategische planners van Operatie Desert Storm moest Warden kritiek op zijn theorie incasseren omdat critici, waaronder de Amerikaanse politicoloog Robert Pape, het model van Warden vooral associëren met interstatelijke conflicten.<sup>199</sup> Warden ontwikkelde zijn visie tijdens de Koude Oorlog, maar dat wil niet zeggen dat het systeemdenken en het belang van het leiderschap alleen betrekking heeft op het uitschakelen van staatshoofden.

In 2011 benadrukte Warden in *Strategy and Airpower* het belang van een focus op de strategische zwaartepunten van een vijandelijk systeem.<sup>200</sup> Volgens Warden bestaat een juiste strategische methode uit drie stappen: de eerste stap is het opstellen van het gewenste effect; de tweede stap is het bepalen van de

---

<sup>198</sup> Col. John A. Warden III, USAF, 'The enemy as a system', in: *Airpower Journal* (Spring 1995) 41-55.

<sup>199</sup> Jordan, 'When Heads Roll: Assessing the Effectiveness of Leadership Decapitation', 725.

<sup>200</sup> Col. John A. Warden III, USAF, 'Strategy and Airpower', in: *Air & Space Power Journal* (Spring 2011) 64-77.

zwaartepunten van het vijandelijk systeem en als laatste wordt bepaald of het zwaartepunt of meerdere zwaartepunten moeten worden vernietigd of geneutraliseerd en met welk middel.<sup>201</sup> Warden is een voorstander van het luchtwapen en zijn conclusie is dan ook dat het beste middel om de strategische effecten op de meest efficiënte wijze te bereiken, mogelijk is door de inzet van het luchtwapen. Dit laatste is niet direct het uitgangspunt van dit onderzoek, maar de methode is bruikbaar. Met andere woorden, wat is het gewenste strategische effect en wat zijn de zwaartepunten van het vijandelijke systeem als we het leiderschap beschouwen?

Zoals eerder beschreven wordt in dit onderzoek niet het ultieme antwoord gegeven op de vraag wanneer, hoe en waarmee de strategie van onthoofding efficiënt is. In alle gevallen is wel de strategische doelstelling om het gedrag van elk vijandelijk systeem dusdanig te beïnvloeden dat het geen bedreiging meer vormt voor de internationale rechtsorde. Een terroristische organisatie bijvoorbeeld kan een wereldwijde bedreiging zijn voor de veiligheid en stabiliteit. Activiteiten tegen een terroristische organisaties zullen als strategische doelstelling kunnen hebben om het gedrag of de mogelijkheden van die beweging dusdanig te beïnvloeden dat die wereldwijde bedreiging wordt beperkt of zelfs stopt. De eerste strategische stap is daardoor minder van belang dan de tweede fase die wordt beschreven door Warden: het bepalen van de zwaartepunten om de strategische besluitvorming in het vijandelijk systeem te beïnvloeden.

### ***De zwaartepunten en mogelijke acties***

Van groot belang is dus een strategische model waarin de zwaartepunten herkenbaar zijn en de mogelijke acties die de diverse zwaartepunten aantasten. Die mogelijke acties zijn een gevolg van de bevindingen uit de voorgaande hoofdstukken en kunnen elkaar overlappen. Het leiderschapsproces, het leiderschap, de kenmerken van de organisatie en de interactie van het systeem met de omgeving zijn de belangrijkste zwaartepunten in het strategisch model. De kern is het leiderschapsproces. Niet omdat dit het meest belangrijk is, maar omdat leiderschapsprocessen binnen elk type leiderschap en organisatie plaats vindt. Om het leiderschapsproces zijn afhankelijkheidsfactoren aan te geven waartegen een actie kan worden gericht. Behalve de zwaartepunten en afhankelijkheidsfactoren

---

<sup>201</sup> Warden III, 'Strategy and Airpower', 70.



moet in het model dus onderscheid worden gemaakt tussen een autocratisch, bureaucratisch en een netwerksysteem.

De kern van het strategisch model is het leiderschapsproces. Het gezag van een leider wordt voor een belangrijk deel bepaald door de volgers. De instrumenten die leiders hebben om hun macht over volgers te beïnvloeden zijn tweeledig: vrijwillig of door dwang en beïnvloeding van het individu en een groep. In het model wordt echter geen onderscheid gemaakt omdat er een mate van overlap is die lastig te definiëren is. De afhankelijkheidsfactoren kunnen worden vertaald in mogelijke acties om het proces te verstoren. Het doel van een aanvaller moet zijn om het leiderschapsproces te verstoren en daarmee de sociale beïnvloeding van volgers door hun leider te beperken.

Een aantal acties door de aanvaller van het leiderschapsproces van een systeem is mogelijk op basis van genoemde factoren. Ten eerste kan worden verhinderd dat de leider in de basisbehoeften van volgers kan voorzien of de aanvaller biedt de volgers bijvoorbeeld kwalitatief betere basisbehoeften. Ten tweede kunnen de zekerheid en veiligheid die een leider aan zijn volgers biedt worden ondermijnd. Een derde activiteit richt zich op de behoefte om bij een bepaalde groep te behoren. Het moet voor volgers niet aantrekkelijk worden gemaakt om bij een groep te behoren. Met andere woorden, het groepsdenken en sociale acceptatie kunnen worden beïnvloed door de aanvaller. Een vierde activiteit kan tot doel hebben om de erkenning, succes en zelfontplooiing van volgers te beperken waardoor interne onvrede ontstaat. De belangrijkste activiteit lijkt tot doel te hebben om vrijwillige, sterke, volgers minder afhankelijk te maken van hun leider. Zwakke volgers zijn erg afhankelijk van hun leider. Het beperken van de afhankelijkheid van zwakke volgers van hun leider door bijvoorbeeld financiële steun of het beïnvloeden van de perceptie die zwakke volgers hebben van hun alwetende en charismatisch leider kan de positie van die leider verzwakken. Gedwongen volgers kunnen, als vijfde activiteit, worden beschermd tegen repressie, straffen en bestrijding van door de leider ongewenst gedrag.

Grofweg lijkt het er op dat activiteiten tegen het leiderschapsproces gericht moeten zijn op:

- de isolatie van de leider van zijn volgers;
- het aanbieden van verbeterde basisbehoeften;
- het creëren van onzekerheid en onveiligheid;

- beïnvloeding van het groepsdenken;
- beïnvloeding van de perceptie van volgers;
- beschermen van volgers tegen afhankelijkheid.

De tweede ring, van binnenuit, bevat de afhankelijkheidsfactoren van de verschillende typen leiderschap. Zoals in hoofdstuk één beschreven zijn de drie typen leiderschap: autocratisch leiderschap; democratisch of gedeeld leiderschap en het type *laissez-faire*. Een autocratisch leider wordt het meest kwetsbaar als de aanvaller: het charisma van de leider aantast; de visie of ideologie ondermijnt; de communicatie tussen leider en volgers wordt verhinderd; de cohesie van het volk of volgers verstoort; hoge verwachtingen niet kan waarmaken en de controle over volgers verliest. Een democratisch leider verliest gezag door: centralisatie van macht in plaats van gedeelde macht waardoor verschuiving plaats vindt naar een autocratisch type leiderschap; gebrek aan collectiviteit; consensus over de visie of strategie en aantasting onderling vertrouwen en gelijkwaardigheid. Als derde en laatste type leiderschap, het type *laissez-faire*, verliest de autoriteit door: aantasting van de ideologie; gebrek aan visie, leer of geschrift of doctrine; loslaten van gebruiken en gewoonten en verlies aan overtuiging.

In het kort komt in het model een overzicht van de belangrijkste acties die de effectiviteit van de verschillende typen leiderschap aantast. Deze acties zijn tegen aan autocratisch leiderschap zijn:

- aantasting van het charisma;
- ondermijning van de visie of ideologie;
- verhinderen van communicatie tussen leiders en volgers;
- verstoren van cohesie volk-volgers;
- hoge verwachtingen van de leider verstoren;
- controle over volgers aantasten.

De belangrijkste acties tegen een democratisch leider zijn:

- aantasten collectiviteit;
- ondermijnen van de consensus over de visie of strategie;
- beschadigen van het onderling vertrouwen en gelijkwaardigheid.

De belangrijkste acties tegen een democratisch leider van het type *Laissez-faire* zijn:

- aantasting van de ideologie;
- ondermijnen van de visie, leer, geschrift of doctrine;

- beperken van traditionele gebruiken en gewoonten;
- aanvallen van de overtuiging.

De derde ring omvat de drie typen organisaties. Te weten: een autocratische organisatie die is verdeeld in een autoritaire en totalitaire organisatie; een bureaucratische organisatie en een platte of netwerkorganisatie. Uit hoofdstuk twee blijken vele kenmerken en afhankelijkheidsfactoren een rol te spelen in het functioneren van de diverse typen organisaties. In het model wordt daarom een keuze gemaakt voor activiteiten die een aanvaller van het systeem kan ondernemen met als doel het functioneren van de organisatie aan te tasten. Een totalitaire organisatie kan minder of niet meer functioneren als: ideologie wijzigt of leidt tot verdeeldheid; de machtsbasis door charisma en ideologie wordt aangetast; manipulatie van het volk niet meer werkt en dus de perceptie wijzigt en de volledige staatscontrole wordt verloren. De rol van de leider is erg belangrijk, maar het uitschakelen van de leider is minder effectief als de ideologie nog steeds wordt gevolgd door de aanhangers. Een autoritaire organisatie zal kwetsbaar zijn als: de allesbepalende leider wegvalt; repressie van aanhangers mislukt; oppositie groeit; sociale controle onvoldoende is en het persoonlijk veiligheidsapparaat niet meer functioneert.

Activiteiten die het functioneren ondermijnen van een bureaucratische organisatie zijn: het uitschakelen van de leider en mogelijke opvolgers die een rol spelen in het principe van gedeeld leiderschap of de top van de piramidestructuur; aantasten van instituties en dus de machtsbasis; de snelheid van acties frustreert de inflexibele bureaucratische organisatie door beperkte informatie-uitwisseling en kies een andere strategie die vanuit het systeemdenken waarschijnlijk is voor dit type organisatie.

Het laatste type organisatie in de derde ring is de platte- of netwerkorganisatie. Het lastige voor de aanvaller is om het leiderschap uit te schakelen doordat decentralisatie van macht kenmerkend is voor dit type. Toch is er sprake van een leiding die vooral voorwaardenscheppend is voor het functioneren van een netwerkorganisatie. Aangrijpingspunten die het functioneren van een netwerkorganisatie aantasten zijn: aanvallen van knooppunten in het geïntegreerde wereldwijde netwerk; ondermijnen van de cohesie door wegnemen van een gedeelde vijand; sociale controle aantasten; voorkomen van aansprekende resultaten;

versterken van interne breuklijnen of ideologische verschillen; concurrentie tussen cellen bevorderen en inspelen op de behoefte aan persoonlijke macht.

In het kort zijn de acties tegen een totalitaire organisatie:

- het aantasten van de ideologie of een alternatief bieden;
- het charisma van leider ondermijnen;
- de perceptie van volgers aangrijpen;
- de staatscontrole aantasten.

Tegen een autoritaire organisatie zijn de belangrijkste acties:

- het uitschakelen allesbepalende leider;
- het beschermen van volgers beschermen tegen repressie;
- het steunen van de oppositie;
- de sociale controle ondermijnen;
- het persoonlijk veiligheidsapparaat van de leider aantasten.

Tegen een democratische organisatie lijken de volgende acties het meest effectief om de het functioneren te beïnvloeden door:

- het uitschakelen piramidetop;
- het uitschakelen van cruciale instituties;
- een hoge snelheid van acties;
- het uitvoeren van een andere strategie dan vanuit systeemdenken van organisatie zelf.

En de meest belangrijke acties tegen een netwerkorganisatie zijn:

- het uitschakelen knooppunten in netwerk;
- het ondermijnen van de cohesie door gedeelde vijand;
- het versterken van interne breuklijnen;
- de concurrentie tussen cellen bevorderen;
- het inspelen op de behoefte aan persoonlijke macht.

De buitenste ring behelst de acties door en de bedreigingen voor de genoemde typen organisaties. De acties van het systeem zijn gericht op de omgeving en de bedreigingen komen vooral uit de omgeving. Om de effectiviteit van de systemen te ondermijnen zal de omgeving zich moeten verdedigen tegen acties vanuit het systeem en zullen offensieve acties zich moeten richten op de kwetsbaarheden van datzelfde systeem. In feite lijkt dit het belangrijkste onderdeel

om inzichtelijk te maken hoe de effectiviteit van de verschillende organisaties wordt ondermijnd.

Wederom is een tweedeling van een autocratische organisatie noodzakelijk. De belangrijkste acties, output, die zorgen voor het machtsbehoud van een totalitair leider moeten worden tegengegaan en bedreigingen worden gestimuleerd. De belangrijkste campagnes tegen een totalitair systeem lijken: uitschakelen van de leider in combinatie met het aantasten van het charisma van de leider en zijn ideologie; het volk beschermen tegen manipulatie; bevorderen van een meerpartijstelsel; neutraliseren van de persoonlijke elite en inlichtingendienst; afhankelijkheid van sociale hulp en liefdadigheid van het volk beperken; tegengaan van eenzijdige propaganda; aanbieden van een alternatieve ideologie; bevorderen van liberale ideeën.

Maatregelen tegen een autoritair regime zijn vooral acties gericht om het machtsbehoud voor eigen belang te ondermijnen. Een strijd tegen een autoritair systeem bestaat uit: uitschakelen van de allesbepalende leider; het volk beschermen tegen dwang, angst, terreur, corruptie, repressie en controle door het leger en veiligheidsdienst van de leider; beperken van propaganda en censuur; vooral steun aan de oppositie die leidt tot sociale onrust en verdwijnen van loyaliteit.

Wat zijn de juiste maatregelen om de effectiviteit van een bureaucratische systeem aan te tasten? Bureaucratische waarden zijn vooral gericht op vertrouwen, geweldloosheid, respect en steun. Het systeem is erg afhankelijk van regels en procedures, controlemechanismen en een hiërarchische bevelsstructuur. Maatregelen tegen een bureaucratisch systeem hebben als doel om juist die belangrijke factoren uit te schakelen of te verstoren. Sociale problemen als armoede, overbevolking, religieuze tegenstellingen, wraak en geografische beperkingen bijvoorbeeld voor zogenaamde *land-lock states* beperken de effectiviteit.

De acties om de interactie van een (illegale) netwerkorganisatie te beperken wijken af van voorgaande maatregelen tegen andere typen. De belangrijkste activiteiten om de effectiviteit van een (illegale) netwerkorganisatie te beïnvloeden lijken: het aantasten van persoonlijke relaties; het ondermijnen van onderling vertrouwen en loyaliteit; aantasten van het groepsdenken of groepscohesie en voorkomen van indoctrinatie. Concreter zijn acties gericht op het uitschakelen of vernietigen van: een centrale basis of lokatie en sleutelfiguren of centrale *hubs* in het

netwerk. Maar ook infiltratie, stimulatie onderlinge machtsstrijd en ondermijning van afstemming zorgen voor een groot gevaar voor de effectiviteit.

In het kort nogmaals een overzicht van de kwetsbaarheden van elke systeem die kunnen leiden tot acties om de effectiviteit van het systeem te ondermijnen. Er is een sterke relatie tussen de onderstaande acties en de acties die zijn genoemd bij de aangrijpingspunten van de typen organisaties. Acties om de kwetsbaarheid van buiten de organisatie te vergroten zijn voor een totalitair systeem:

- gericht op de verspreiding ideologie;
- ondermijning van het charisma en ideologie van de leider;
- het aangrijpen van de perceptie van volgers;
- het aantasten van de staatscontrole.

Voor een autoritair systeem zijn de mogelijke acties:

- het uitschakelen van de allesbepalende leider;
- het beschermen van volgers tegen dwang;
- het steunen van de oppositie en zorgen voor eigen propaganda;
- ondermijnen van de sociale controle door creëren van sociale onrust;
- aantasten van het persoonlijk veiligheidsapparaat van de leider.

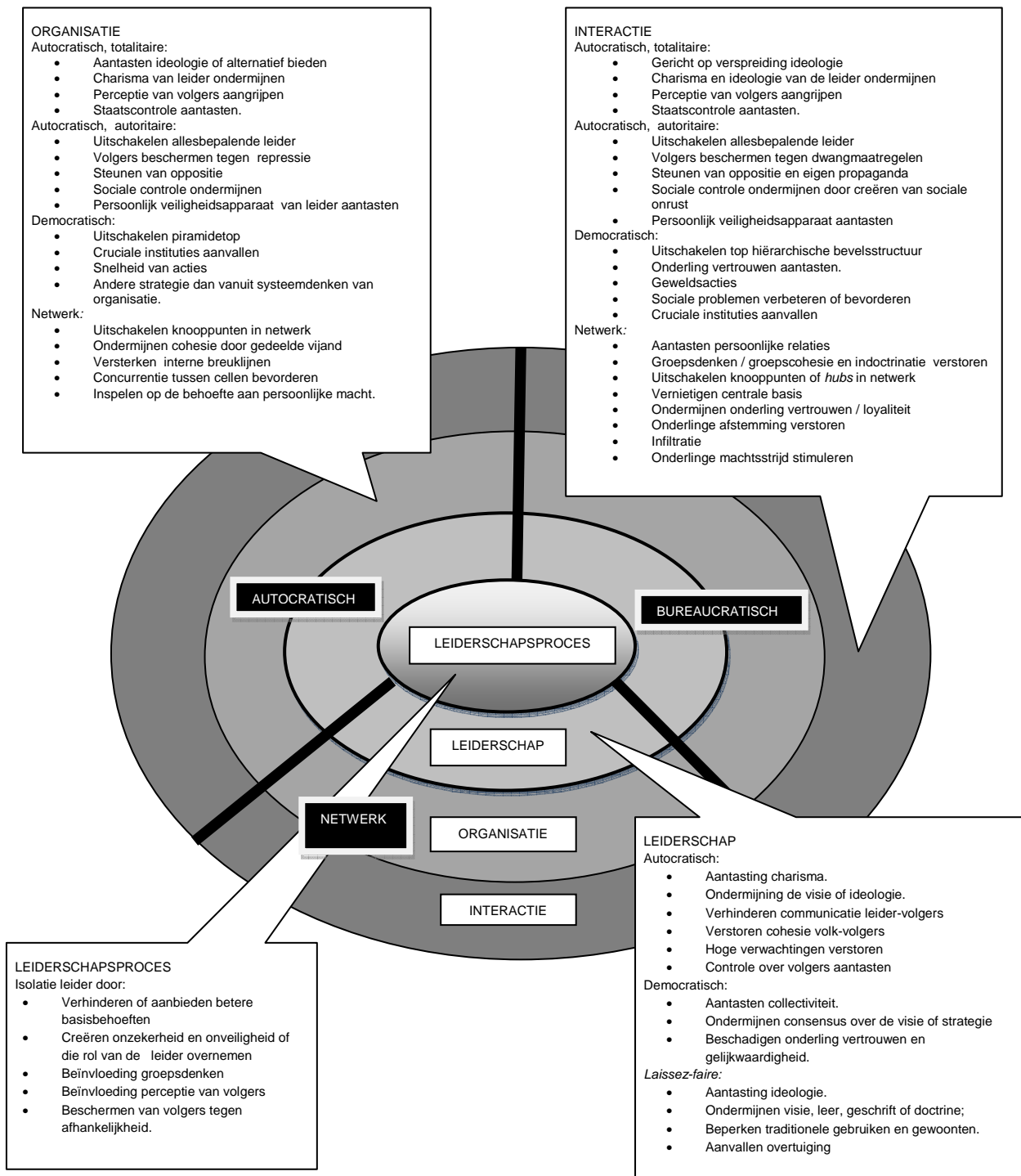
De mogelijke acties tegen een democratisch systeem wijken af en zijn:

- het uitschakelen van de hiërarchische top in de bevelsstructuur;
- het aantasten van het onderling vertrouwen;
- uitvoeren van geweldsacties;
- het bevorderen of verbeteren van sociale problemen;
- het uitschakelen van cruciale instituties.

Als laatste kunnen netwerksystemen worden aangetast door:

- het aantasten van persoonlijke relaties;
- het verstoren van het groepsdenken / groepscohesie en indoctrinatie;
- het uitschakelen van knooppunten of *hubs* in het netwerk;
- het vernietigen van de centrale basis;
- het ondermijnen van het onderling vertrouwen / loyaliteit;
- verstoren van onderlinge afstemming;
- infiltratie;
- stimuleren van de onderlinge machtsstrijd.

Samengevat bestaat het model in figuur zes uit drie onderdelen die in de voorgaande hoofdstukken aan bod zijn gekomen. Ten eerste bestaat het model uit vier zwaartepunten: het leiderschapsproces; het leiderschap; de kenmerken van de organisatie en interactie van het systeem met de omgeving. Ten tweede maakt het model onderscheid in de drie typen organisaties: een autocratische, een bureaucratische en een netwerkorganisatie. Het laatste, en belangrijkste, onderdeel van het model zijn de mogelijke acties of factoren die leiden tot aantasting van de diverse zwaartepunten van die verschillende typen organisaties.



Figuur 6.

Strategisch model.



De belangrijkste factoren of aangrijpingspunten zijn factoren die in twee of meer zwaartepunten van het strategisch model een mogelijk gewenst effect veroorzaken. Succesvolle factoren houden in deze redenatie in: een aangrijpingspunt waarop de aanvaller zich moet richten. Dit kan zowel een offensieve als een defensieve activiteit zijn. Bijvoorbeeld, het uitschakelen van een centrale basis van een (illegaal) netwerkorganisatie heeft mogelijk tot gevolg dat de cohesie wordt ondermijnd; indoctrinatie lastiger wordt; groepsdenken wordt ondermijnd; scholing van een visie, leer of doctrine lastiger is en tradities minder worden doorgegeven. Een ander voorbeeld is dat in een autocratisch totalitair systeem het charisma van de leider en de perceptie die de volgers hebben van hun leider van groot belang zijn. Beïnvloeding van de perceptie van het volk en de aantasting van het charisma van de leider door bijvoorbeeld verspreiding van liberale ideeën kan de effectiviteit van het totalitaire leiderschap beperken. In onderstaande tabel staan de belangrijkste factoren vermeld.

	Autocratisch		Bureaucratisch	Netwerk
	Autoritaire	Totalitaire		
<b>factoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantasten charisma leider</li> <li>- Uitschakelen leider zelf</li> <li>- Bescherming aanhang / volk tegen repressie</li> <li>- Steunen van oppositie</li> <li>- Creëren sociale onrust</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantasten charisma leider</li> <li>- Ondermijnen Ideologie/visie</li> <li>- Bewerken perceptie volk</li> <li>- Isoleren leider van het volk/aanhang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neutraliseren piramidetop bevelsstructuur</li> <li>-Collectiviteit / consensus ondermijnen</li> <li>-Cruciale controlerende instituties uitschakelen</li> <li>-Veiligheid en onzekerheid creëren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Knooppunten (<i>hubs</i>) sleutelfiguren in netwerk uitschakelen</li> <li>-Centrale basis vernietigen</li> <li>-Groepsdenken aantasten</li> <li>-Interne concurrentie bevorderen</li> <li>-Infiltreren in organisatie</li> </ul>

Tabel 3.  
Factoren van beïnvloeding effectiviteit.

### Het strategische model getoetst in drie cases

Het strategisch model gaat niet uit van de effecten die achteraf kunnen worden gemeten. De invalshoek van het strategisch model in dit hoofdstuk is om een inschatting te maken waardoor of door welke acties positieve effecten worden bereikt met een strategie die gericht is op het uitschakelen, vernietigen of neutraliseren van het leiderschap van een organisatie. Alleen de leider uitschakelen hoeft niet het gewenste effect te bereiken. Activiteiten die gericht zijn op alleen de volgers mogelijk

ook niet. In een aantal cases wordt beschouwd welke factoren doorslaggevend zijn geweest in een campagne tegen respectievelijk een autocratische, een bureaucratische en een netwerkorganisatie. Voor de case van een autocratische organisatie wordt Sendero Luminoso gekozen omdat in de literatuur deze organisatie als een schoolvoorbeeld wordt gezien van het instorten van een autocratische organisatie nadat de leider is uitgeschakeld.<sup>202</sup> Voor de twee andere organisatievormen is een voorbeeld lastiger te kiezen in een beperkt onderzoek. Gekozen is om Al Qaeda te bestuderen in de periode tot 2001 en de periode na 2001. 2001 is een duidelijke grens die Audrey Cronin samenvat met de stelling 'The al-Qaida of September 2001 no longer exists'.<sup>203</sup> Al Qaeda groeide uit tot een bureaucratische organisatie in 2001. Na de reactie van de internationale gemeenschap, en vooral de Verenigde Staten, lijkt Al Qaeda meer een netwerkorganisatie te zijn van vele afzonderlijke cellen in een wereldwijde Jihad..

### **Sendero Luminoso**

De ideologie die aan de basis lag van de oprichting van Sendero Luminoso was van Jose Carlos Mariategui. In 1923 richtte Mariategui de Peruaanse Communistische Partij, de *Partido Socialista del Perú*, op met als doel om de communistische ideologie te gebruiken in combinatie met het indiaanse nationalisme in Peru voor een opstand tegen de Peruaanse elite in Lima.<sup>204</sup> Binnen de partij ontstond een meningsverschil tussen de gematigde, zogenaamde Sovjet-stroming, de stroming die de opstand vooral vreedzaam wilde organiseren, en een meer radicale pro-Chinese stroming, die opriep tot een gewapende opstand. De Peruaanse communistische partij bestond uit verschillende fracties die zichzelf de communistische partij van Peru noemden. Een van die fracties was de PCP-Bandera Roja waarin Abimael Guzman voorstander was van een radicale gewelddadige opstand volgens de strategie die de pro-Chinese aanhang voor ogen had. Uiteindelijk werd Guzman uit de partij gezet en voerde hij de strijd als leider van Sendero Luminoso of Lichtend Pad vanaf 1970.

Guzman voerde een gewelddadige strijd tegen de Peruaanse regering van president Fernando Belaúnde Terry met als doel de regering omver te werpen. De

---

<sup>202</sup> Turbiville Jr. *Hunting Leadership Targets in Counterinsurgency and Counterterrorist Operations* (Florida 2007) 31.

<sup>203</sup> Cronin, 'How al-Qaida Ends: The Decline and Demise of Terrorist Groups.', 32.

<sup>204</sup> Paul, W. Staeheli, *Collapsing insurgent organizations through leadership decapitation: a comparison of targeted killing and targeted incarceration in insurgent organizations* (California 2010) 55.

strijd leidde tot ongeveer 70000 doden, 20 miljard Amerikaanse Dollar economische schade voor Peru en schending van mensenrechten.<sup>205</sup> Het plan van Guzman bestond uit de vijf fasen: zorgen voor onrust en gewapende propaganda door bijvoorbeeld aanslagen op een kieskantoor in het plattelandsstadje Ayacucho; saboteren van het sociaal-economische systeem in Peru; afstemming of coördinatie van de guerrillastrijd; versterking van steun voor de revolutie en versterking van het guerrillaleger en uiteindelijk het voeren van een burgeroorlog.<sup>206</sup>

Sendero Luminoso pleegde niet alleen terrorisme maar werkte samen met drugskartels en dit bevestigt het idee dat Sendero Luminoso niet alleen een terroristische organisatie was, maar een ideologisch gedreven organisatie die ook criminele activiteiten ondernam om haar communistische doelstellingen te behalen.<sup>207</sup> Het charisma van Guzman had een mythisch karakter dat past bij een totalitair leider. De steun die Guzman had van de plattelandsbevolking had de volgende belangrijke oorzaken: zijn charisma; de belofte voor een betere positie voor de plattelandsbevolking; armoede; de tegenstelling tussen arm en rijk; afwezigheid van scholen en medische voorzieningen voor de onderste lagen van de bevolking en minachting van de Peruaanse regering voor de boeren.<sup>208</sup> De communistische ideologie en de sociale problemen waren voldoende fundament voor Guzman om een gewelddadige strijd te voeren met steun van en uitgevoerd door een groot deel van de Peruaanse bevolking.

Zoals in hoofdstuk één beschreven is het leiderschapsproces: het omzetten van ideeën en doelstellingen van een leider of van een groep besluitvormers naar activiteiten die door ondergeschikten in de organisatie worden uitgevoerd. De maoïstische ideologie lag aan de basis van de oprichting van de Sendero Luminoso. De sociale beïnvloeding van de volgers door Guzman had enkele specifieke kenmerken. Abimael Guzman, een professor aan de Universiteit in Peru, was bij aanvang van zijn bewind een mythische figuur die werd aanbeden door de volgelingen van vooral het platteland. Guzman werd gepresenteerd als 'het Vierde

---

<sup>205</sup> Michael Freeman, "The Headless Horseman: A Theoretical and Strategic Assessment of Leadership Targeting". Paper presented at the annual meeting of the Theory vs. Policy? Connecting Scholars and Practitioners, New Orleans Hilton Riverside Hotel (New Orleans February 17<sup>th</sup> 2010) 21-22

<sup>206</sup> Staeheli, *Collapsing insurgent organizations through leadership decapitation: a comparison of targeted killing and targeted incarceration in insurgent organizations* 58.

<sup>207</sup> Samuel D. Porteous, Commentary No. 70, a Canadian Security Intelligence Service publication 'The threat from transnational crime: an intelligence perspective (Winter 1996) 5.

<sup>208</sup> Staeheli, *Collapsing insurgent organizations through leadership decapitation: a comparison of targeted killing and targeted incarceration in insurgent organizations*, 56.

Zwaard van het marxisme' na de andere drie 'zwaarden': Mao Tse Tung, Marx en Lenin.<sup>209</sup>

### ***De zwaartepunten van Sendero Luminoso***

Het leiderschapsproces was gebaseerd op de factoren in het strategisch model. Het charisma van Guzman, de sociale en economische onrust voor boeren, het vooruitzicht voor betere basisbehoeften en erkenning en de beïnvloeding van het beeld of de perceptie bij de Peruaanse plattelandsbevolking waren de belangrijkste elementen. Vanaf 1970 was Sendero Luminoso actief in Peru, maar pas vanaf mei 1980 werd daadwerkelijk met geweld gevochten onder leiding van Guzman. De tijd tussen 1970 en mei 1980 gebruikte Guzman vooral om aanhangers te werven en scholen in de marxistische ideologie. Zijn invloed nam toe en het draagvlak bij de bevolking ook. 20000 tot 30000 militanten voerden de strijd en tot een miljoen Peruanen steunden de revolutie.<sup>210</sup> De onrust en onvrede waren reeds aanwezig. Door scholing ontstond een belangrijke kern van goed opgeleide volgers en radicale wetenschappers van universiteiten. Deze kern van volgers trok naar het platteland om de ideologie te verkondigen en nieuwe leden te werven.<sup>211</sup>

Het leiderschapstype van Guzman was een totalitaire vorm van autocratisch leiderschap door: het gezag was afhankelijk van zijn goddelijk charisma; Guzman had een duidelijke ideologie en visie; de scholing en propaganda zorgen voor cohesie en controle tussen de leider en aanhangers en Guzman stelde hoge verwachtingen voor de arme Peruaanse boerenbevolking in het vooruitzicht. Waarschijnlijk was de tijd tekort om de ideologie in de samenleving in te bedden dat het verlies van Guzman kon worden opgevangen door een geloofwaardige opvolger of dat zijn mythe als het ware de drijvende kracht bleef voor de revolutie. In het eerder aangehaalde voorbeeld van de Cubaanse revolutie en de mythe rondom de leider Fidel Castro is het draagvlak voor voortzetting van de revolutie wel dieper geworteld in de Cubaanse samenleving dan dat dit het geval was in Peru. Mythevorming rond een charismatisch leider wordt veel vaker een kenmerk genoemd

---

<sup>209</sup> Staeheli, Collapsing insurgent organizations through leadership decapitation: a comparison of targeted killing and targeted incarceration in insurgent organizations, 56.

<sup>210</sup> Freeman, 'The Headless Horseman: A Theoretical and Strategic Assessment of Leadership Targeting', 22.

<sup>211</sup> Staeheli, Collapsing insurgent organizations through leadership decapitation: a comparison of targeted killing and targeted incarceration in insurgent organizations, 57.

voor een religieuze organisatie, maar in dit geval vond mythevorming ook plaats rond de leider van een niet-religieuze organisatie als Sendero Luminoso.<sup>212</sup>

De organisatie van Sendero Luminoso had geleidelijk een bureaucratisch karakter, maar in de praktijk bleek de afhankelijkheid van de individuele leider Guzman te groot. Door de grote afhankelijkheid van een individueel en allesbepalende leider had Sendero Luminoso vooral kenmerken van autocratische organisatie van het totalitaire type.<sup>213</sup> Sendero Luminoso kende een vorm van hiërarchische structuur die bestond uit: de leider Guzman; een nationaal directoraat; een centraal comité dat diverse elementen aanstuurde in zes regio's zoals het guerrillaleger, de partij en frontorganisaties. De regionale commando's waren verantwoordelijk voor werving, het opzetten van bases, training en uitvoering van lokale operaties.<sup>214</sup> Het was echter Guzman die de strategische beslissingen nam en de volledige controle had die past bij een allesbepalende totalitaire leider.

De interactie met de omgeving van Sendero Luminoso bleef beperkt tot Peru zelf. Zoals eerder beschreven had Guzman sterke banden met drugsorganisaties om zijn invloed uit te breiden en inkomsten te genereren. De lokale bevolking werd actief getraind en de ideologie werd actief verspreid.<sup>215</sup> Guzman creëerde sociale onrust en onveiligheid, waardoor de Peruaanse regering wel moest reageren. De *output* in de vorm van geweld en ondermijnende activiteiten was gericht op de overheidsstructuur terwijl tegelijkertijd de bevolking actief werd benaderd voor draagvlak en steun aan Sendero Luminoso.

### ***Meest bedreigende factoren voor Sendero Luminoso***

Welke factoren gaven de doorslag waardoor Sendero Luminoso uiteindelijk werd uitgeschakeld? De regering-Terry vaardigde nieuwe antiterrorismewetten uit, richtte een speciale politie-eenheid op, *Sinchis*, om actief op zoek te gaan naar aanhangers van Sendero Luminoso, regeringstroepen traden streng en gewelddadig op en beperkten de mensenrechten in Peru. Deze maatregelen hadden meer een stimulerende werking voor de revolutie dan andersom. De invloed van Guzmans

---

<sup>212</sup> Langdon, 'Targeting the leadership of terrorist and insurgent movements: historical lessons for contemporary policy makers', 70.

<sup>213</sup> Mannes, 'Testing the snake head strategy: Does killing or capturing its leaders reduce a terrorist group's activity?', 40.

<sup>214</sup> Staeheli, *Collapsing insurgent organizations through leadership decapitation: a comparison of targeted killing and targeted incarceration in insurgent organizations*, 57-58.

<sup>215</sup> Singer, *Effective Leadership Decapitation*, 7.

Sendero Luminoso nam juist toe. Uiteindelijk werd een schaduwregering opgericht en nam de politieke invloed meer en meer toe in geheel Peru.

Onder de leiding van president Alberto Fujimori werd halverwege 1990 een andere aanpak gekozen die uiteindelijk leidde tot de ondergang van Sendero Luminoso. Begin 1990 leek Sendero Luminoso zo sterk dat de strijd om de macht werd gewonnen door de guerrillabeweging. Met andere woorden, niets leek er op dat Guzman een zwakke positie had, en toch was na drie jaar de revolutie mislukt en de beweging ingestort.<sup>216</sup> Belangrijke maatregelen waren: sociale programma's voor de bevolking; een inlichtingenorganisatie die Guzman en aanhangers moest opsporen; de oprichting van een burgerlijke defensie, Rondas, om de bevolking te beschermen tegen het geweld van Sendero Luminoso en inlichtingenoperaties om meer inlichtingen te verzamelen. Geleidelijk nam de druk steeds meer toe op de leiding van Sendero Luminoso. De inlichtingenorganisatie van de regering Fujimori, de nationale contraterrore eenheid (*Dirección Nacional Contra el Terrorismo, DINCOTE*), was op de hoogte van de locatie van een bijeenkomst van het centrale comité van Sendero Luminoso. Guzman en enkele sleutelfiguren werden gearresteerd op 12 september 1992 en digitale bestanden met 23.430 namen van leden van Sendero Luminoso werden in beslag genomen.<sup>217</sup> In de meeste publicaties wordt vooral het wegvallen van Guzman als hoofdoorzaak besproken. Het feit dat de inlichtingendienst de beschikking had over de namen van tienduizenden aanhangers mag niet worden onderschat. Ondanks dat het geweld tijdelijk toenam na de arrestatie, nam de invloed van Sendero Luminoso snel af vanaf 1993 en uiteindelijk was de bedreiging voor de Peruaanse regering volledig verdwenen in 1994.<sup>218</sup>

Omdat Guzman vooral een totalitair leider was, bleek Sendero Luminoso volledig afhankelijk van de allesbepalende leider Guzman. Er was een ideologie aanwezig die door een revolutie moest worden bereikt, waardoor vooral de boerenbevolking vooruitzicht had op een beter leven. Dit laatste, strijden voor het algemeen belang, pleit voor factoren die de effectiviteit van Sendero Luminoso beïnvloedden volgens een aanpak van een totalitair systeem. Uniek was echter dat Guzman bereid was om te onderhandelen en de strijd te eindigen in ruil voor betere

---

<sup>216</sup> Tiernay, *The Relationship Between Leadership Change and Civil War Termination*, 27.

<sup>217</sup> Freeman, *The Headless Horseman: A Theoretical and Strategic Assessment of Leadership Targeting*, 23.

<sup>218</sup> Staeheli, *Collapsing insurgent organizations through leadership decapitation: a comparison of targeted killing and targeted incarceration in insurgent organizations*, 60.

persoonlijke omstandigheden tijdens zijn gevangenschap. Het algemeen belang voor het volk maakte plaats voor persoonlijk belang van Guzman en dit was mogelijk de nekslag voor het draagvlak voor de beweging.<sup>219</sup> Het mythische beeld van Guzman werd door de regering Fujimori ondermijnd door hem in een gevangenis pak in het openbaar te tonen in de rechtszaal.<sup>220</sup> Maar, vooral de afhankelijkheid van de organisatie van de allesbepalende leider en het gebrek van een opvolger waren te groot, waardoor de organisatie faalde.<sup>221</sup>

In deze case waren het uitschakelen van de leider en het voorkomen van opvolging de belangrijkste factoren. Guzman werd niet gedood, maar door de arrestatie werd het leiderschap geïsoleerd van de rest van de organisatie en dat bleek doorslaggevend.<sup>222</sup> De inlichtingenorganisatie van Fujimori had een belangrijke rol om de organisatie en de motivatie van leden van Sendero Luminoso in kaart te brengen. Goed inzicht in de organisatie is noodzakelijk om factoren en activiteiten te plannen.

In het model van factoren van beïnvloeding van de effectiviteit van een organisatie door het leiderschap aan te vallen moet het voorkomen van een opvolger worden toegevoegd aan mogelijke factoren tegen een autoritaire organisatie. Een ander factor heeft betrekking op een totalitair systeem. Het lijkt erop dat de ideologie en het draagvlak voor die visie bij een jong totalitair systeem onvoldoende was ingebed, waardoor die organisatie te veel afhankelijk was van de allesbepalende leider. Het aangrijpen van het leiderschap van een totalitair systeem moet dan ook zo vroeg mogelijk plaats vinden. Vroegtijdig ingrijpen is een factor die wordt toegevoegd als factor tegen een totalitair systeem.

### **Al Qaeda van vóór 2001**

In dit deel van het onderzoek is het niet de bedoeling om de evolutie en de strijd van Al Qaeda te beschrijven. Uit het onderstaande verhaal blijkt dat er een vorm van bureaucratisering plaatsvond vanaf het moment dat Al Qaeda een georganiseerde strijd ging voeren met behulp van het Jihad Service Bureau. Na 2001 lijkt zich een

---

<sup>219</sup> Langdon, 'Targeting the leadership of terrorist and insurgent movements: historical lessons for contemporary policy makers', 70.

<sup>220</sup> Turbiville Jr., *Hunting Leadership Targets in Counterinsurgency and Counterterrorist Operations*, 33.

<sup>221</sup> Singer, *Effective Leadership Decapitation*, 11. Zie tevens: Langdon, 'Targeting the leadership of terrorist and insurgent movements: historical lessons for contemporary policy makers', 66.

<sup>222</sup> Turbiville Jr., *Hunting Leadership Targets in Counterinsurgency and Counterterrorist Operations*, vii.

ander situatie voor te doen. De uitschakeling van belangrijke elementen van Al Qaeda, bijvoorbeeld de uitvalsbasis in Afghanistan, had een groot effect op de organisatiestructuur van Al Qaeda. Met andere woorden, de bureaucratische structuur wijzigde na 2001 in een meer decentrale netwerkorganisatie. Langdon stelt dat de eens zo bureaucratische organisatie met een duidelijke hiërarchische structuur is veranderd in een meer ideologische decentrale organisatie na 2001.<sup>223</sup> Tegen de achtergrond van deze constatering wordt hierna in eerste instantie gekeken naar het leiderschapsproces, het type leiderschap, het type organisatie en de interactie van het Al Qaeda-systeem in de periode voor 2001.

Al Qaeda is een redelijk oude organisatie die werd opgericht door Osama Bin Laden in 1988. Osama Bin Laden werd geboren in 1957 en was een zoon van een rijke Saoedische bouwmaatschappij. Bin Laden studeerde aan de Koning Abdul Aziz Universiteit in Jedaah, Saoedi-Arabië. Als conservatieve soennitische moslim bestudeerde hij de ideologie van Sayyid Qutb en de soennitische islamitische beweging: Islamitisch Broederschap. Een andere belangrijke figuur tijdens de studie van Osama Bin Laden was de Palestijn dr. Abdullah al-Azzam, die door een *fatwa* elke moslim opriep om als religieuze plicht het islamitische grondgebied te verdedigen.<sup>224</sup> Azzam en Bin Laden richtten samen het Jihad Service Bureau (*Maktab al Khidmat lil Mujahidin al-Arab*) op om de strijd in Afghanistan te steunen. Bin Laden had het geld en Azzam had op dat moment de ideologie. Samen ontwikkelden zij een organisatie die zich richtte op het werven en trainen van nieuwe strijders in de oorlog in Afghanistan en het verspreiden van hun ideeën.<sup>225</sup> Met behulp van een wereldwijd tijdschrift *Al Jihad* werden de ideeën verspreid en in 1988 bestond het vrijwilligersnetwerk uit circa 10000-20000 personen in ongeveer 35 verschillende staten.<sup>226</sup> De naam Al Qaeda, de basis, werd vanaf 1988 gevoerd als naam om te onderstrepen dat de basis voor de Jihad werd gecoördineerd vanuit deze organisatie.<sup>227</sup>

---

<sup>223</sup> Langdon, 'Targeting the leadership of terrorist and insurgent movements: historical lessons for contemporary policy makers', 76.

<sup>224</sup> Abdullah Azzam, *Defense of the muslim lands: the first obligation after iman* (Onbekend). Te vinden via: [www.kalamullah.com/Books/defence.pdf](http://www.kalamullah.com/Books/defence.pdf), laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

<sup>225</sup> Sonnenschein, *In het web van Al Qaeda*, 28.

<sup>226</sup> Kenneth Katzman, 'Al Qaeda: Profile and threat assessment', a Congressional Research Service Report for Congress (August 17, 2005) 2. Zie tevens: Cronin, 'How al-Qaida Ends: The Decline and Demise of Terrorist Groups.', 34.

<sup>227</sup> Katzman, 'Al Qaeda: Profile and threat assessment', 2.



In november 1989 kwam Azzam om tijdens een aanslag en won Bin Laden de strijd om de macht en kreeg controle over het Jihad Service Bureau en bijbehorende fondsen. Vanaf dat moment stond hij vanaf dat moment aan het hoofd van Al Qaeda. Bin Laden was voorstander van een radicalere strijd dan die Azzam in gedachten had. Vanaf 1989 leidde Bin Laden, samen met zijn vertrouweling dr. Ayman al-Zawahiri, leider van Al Jihad in Egypte, de strijd tegen de bedreiging van de Islam met Al Qaeda.<sup>228</sup> Die strijd kreeg een impuls na de toename van westerse troepen als gevolg van de oorlog tegen Irak in 1991. Vanaf dat moment richtte de strijd zich tegen de groeiende invloed van seculiere staten in het Midden-Oosten die tot op de dag van vandaag wordt gevoerd en oneindig lijkt tot het moment dat de westerse invloed in islamitische staten verdwijnt.

### ***De zwaartepunten van Al Qaeda vóór 2001***

Het lijkt er op dat het leiderschapsproces binnen een ideologische organisatie als Al Qaeda vooral is gericht op het groepsdenken. De ideologie en de oproep van Azzam aan elke moslim om te strijden tegen de bedreiging van de Islam waren erg belangrijk om de perceptie van radicaliserende moslims te beïnvloeden, zoals erkend door Stephanie Corens.<sup>229</sup> In het discours in de inleiding bleek vooral de jihadistische stroming het geweldsmiddel in te zetten tegen elke politieke inmenging en bedreiging van een ideale samenleving volgens de leer van de Islam.

Sociale beïnvloeding binnen ideologische organisaties vindt volgens Corens niet van bovenaf plaats, maar voor een belangrijk deel in de omgeving van het individu.<sup>230</sup> Radicaliserende moslims vinden aansluiting bij gewelddadige groeperingen waarvan hun vrienden reeds lid waren. Wanneer familieleden aangesloten waren bij een gewelddadige groepering, dan was de kans groot dat ook andere familieleden zich aansluiten. Behalve vrienden en familie spelen ook sociale groepen en verenigingen een belangrijke rol voor radicaliserende individuen om zich bij een gewelddadige groep aan te sluiten. De beïnvloeding van het groepsdenken en de perceptie van volgers zijn belangrijke instrumenten die radicaliserend gedrag van volgers versterken.

---

<sup>228</sup> Katzman, 'Al Qaeda: Profile and threat assessment', 3.

<sup>229</sup> Corens, 'Op zoek naar een betere wereld: Islamitisch gefundeerde radicalisering binnen een Europese context. Een psychosociale analyse.', 8.

<sup>230</sup> Ibidem, 8.

Van bovenaf kan in een hiërarchische ideologische beweging wel degelijk invloed worden uitgeoefend. Marc Sageman beschrijft in de introductie van *Leaderless Jihad: terror networks in the twenty-first century* een kenmerkend verhaal van Ahmed Omar Saeed Sheikh.<sup>231</sup> Omar Sheikh werd geboren in Londen op 23 december 1973. Zijn, welgestelde, Pakistaanse ouders waren in 1968 naar Engeland geëmigreerd om een kledingwinkel te starten. Hij volgde daar een opleiding aan een privéschool. In 1987 keerde het gezin terug naar Lahore, maar nadat het opzetten van een onderneming mislukte, keerde het gezin terug naar Londen in 1990. Omar Sheikh was populair, slim en werd door velen gezien als een prettig persoon. Eind jaren 1990 werd Omar gearresteerd voor drugsbezit. In de gevangenis vertelde Omar Sheikh aan journalist Peter Gee dat hij radicaliseerde als gevolg van racisme wegens zijn Pakistaanse achtergrond.

Sageman onderzoekt vooral het idee van een 'legitimatatie achteraf' in plaats van het feit dat Sheikh zichzelf gevangen zag tussen twee culturen. Sageman beschrijft passages uit het dagboek van Omar Sheikh waaruit blijkt dat hij vooral werd geïnspireerd door de slachting onder Bosnische moslims in voormalig Joegoslavië in de jaren 1990. Zijn betrokkenheid nam toe. Tijdens een reis naar een conferentie in Bosnië in 1993 kwam hij in contact met Abdur Rauf. Rauf was een veteraan van de oorlog in Afghanistan en lid van de Harakut-ul Mujahedin (HUM). Hij adviseerde Omar Sheikh om zichzelf aan te melden voor de jihad in Afghanistan.

Dit individuele voorbeeld van radicalisering komt voort uit een specifieke individuele situatie. Individuele sociale problemen kunnen aan de basis liggen voor individuen om zich aan te sluiten bij een groep. De werving van leden voor Al Qaeda heeft meer het karakter van het zoeken van aansluiting van een individu bij de organisatie dan een actieve wervingscampagne vanuit de organisatie zelf.<sup>232</sup> Rauf bood Omar Sheikh een alternatief aan dat aansloot bij de individuele behoefte van Omar Sheikh om zich in te zetten voor de bescherming van Bosnische moslims en moslims in het algemeen. Werving, training en opname in de groep van jihadstrijders zoals de HUM leidde er toe dat Omar Sheikh van een aardige, goed opgeleide en nette jongeman radicaliseerde in een terrorist.

---

<sup>231</sup> Sageman, *Leaderless Jihad: terror networks in the twenty-first century*, 3-12.

<sup>232</sup> Cronin, 'How al-Qaida Ends: The Decline and Demise of Terrorist Groups.', 34.

Het leiderschapsproces is binnen Al Qaeda vooral gericht op actieve beïnvloeding van het groepsdenken en de perceptie van volgers om zich aan te sluiten bij de gewelddadige strijd tegen bedreigingen van de islamitische religie.

Al Qaeda heeft kenmerken van een bureaucratische organisatie, maar er is geen sprake van een democratische vorm van leiderschap. Osama Bin Laden was een charismatisch leider die volgers en mogelijk nieuwe aanhangers inspireerde door een ideologie en een strijd tegen een gezamenlijke vijand. Bin Laden benadrukte in zijn 'Declaration of War against the Americans Occupying the Land of the Two Holy Places' in 1996 het beeld van een gezamenlijke 'verre' vijand, het Westen en vooral de Verenigde Staten, en legde de focus minder op de vijand die dicht in de buurt, Afghanistan, was.<sup>233</sup> Hiermee gaf Bin Laden de Jihad een wereldwijd karakter. Behalve het charisma en de ideologie had Bin Laden kenmerken als: moedig door deelname aan de strijd in de jaren 1980; ascetische levensstijl; opoffering; nam hij alle belangrijke strategische en tactische beslissingen en had zelfs de controle over de financiële middelen.<sup>234</sup>

Het type leiderschap van Osama Bin Laden heeft het meeste raakvlak met de kenmerken van een autocratisch leider en met name een totalitair autocratisch leider. Bin Laden was een charismatisch leider met een duidelijke ideologie die zijn gezag verkreeg door het scheppen van hoge verwachtingen bij volgers en cohesie tussen de leider en volgers. De gezamenlijke vijand en de ideologie zijn de bindende factoren die belangrijker lijken dan Bin Laden zelf. Het leiderschap in deze bureaucratische organisatie heeft weliswaar kenmerken van een democratisch leiderschap door bijvoorbeeld de consensus over de strategie en collectiviteit, maar het gezag van Bin Laden lijkt minder afhankelijk van instituties. Uiteraard is er sprake van een charismatische autoriteit, maar de stabiliteit van het leiderschap van Bin Laden kan niet alleen worden toegeschreven aan zijn charisma omdat er geleidelijk sprake was van institutionalisering van zijn charisma. Of, er was dus sprake van *routinization of charisma* volgens de theorie van Max Weber zoals eerder beschreven. Organisaties die worden geleid door een charismatisch leider worden

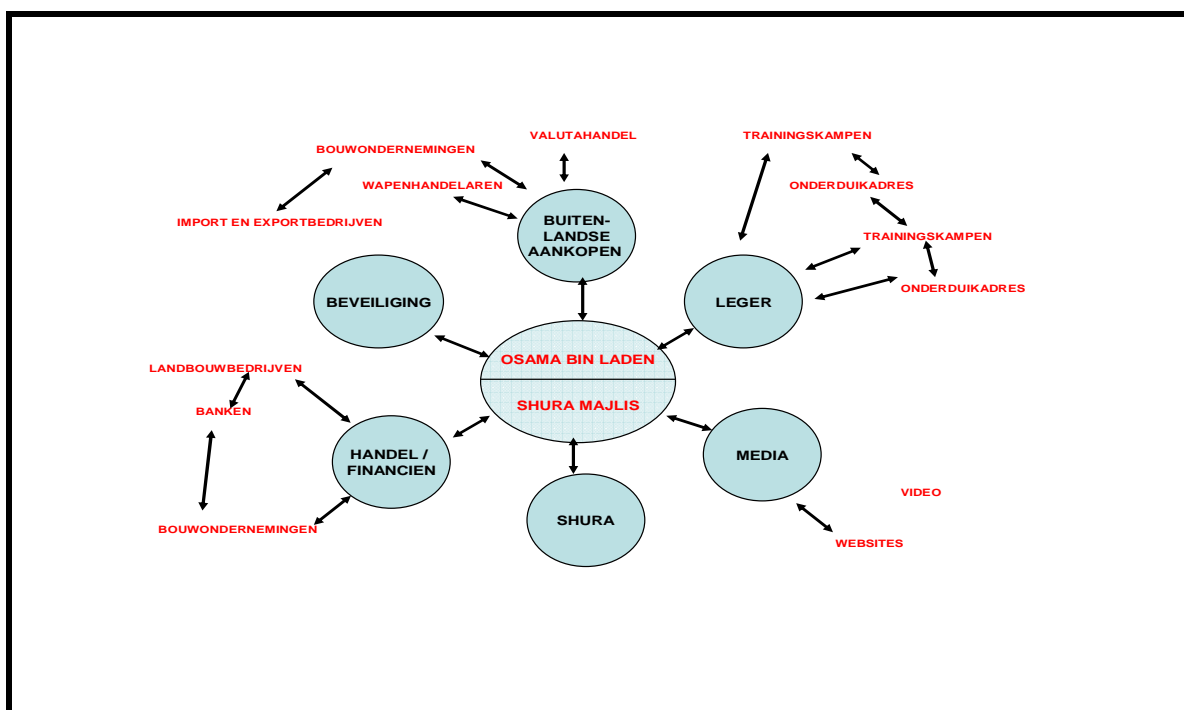
---

<sup>233</sup> Zie voor de gehele tekst: [http://www.pbs.org/newshour/updates/military/july-dec96/fatwa\\_1996.html](http://www.pbs.org/newshour/updates/military/july-dec96/fatwa_1996.html), geplaatst 23 augustus 1996, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013. Zie tevens: Benjamin Orbach, 'Usama Bin Laden and AL-Qaida: Origins and doctrines', in: *Middle East Review of International Affairs*, Vol. 5, No. 4 (December 2001) pp. 54-68, 58.

<sup>234</sup> Freeman, *The Headless Horseman: A Theoretical and Strategic Assessment of Leadership Targeting*, 30.

door velen als kwetsbaar beschreven voor een crisis in leiderschap, maar dat is nog maar de vraag.<sup>235</sup>

In hoeverre is Al Qaeda dan een bureaucratische organisatie? Al Qaeda leek in de periode van voor 2001 vooral op een bureaucratische organisatie met een centrale hiërarchische structuur. Kort na de aanslagen van 11 september 2001 werden de organisatie en taken van Al Qaeda van vóór 2001 beschreven in een rapport aan de Britse premier Tony Blair.<sup>236</sup> Zoals in figuur 7A blijkt bestond de organisatie van Al Qaeda uit: het centraal leiderschap door Osama Bin Laden en een religieuze adviesraad; een min of meer islamitische versie van een democratisch overlegorgaan, de *Shura*, tussen vertegenwoordigers van andere cellen van Al Qaeda zoals Ayman Zawahiri, de leider van de Egyptische tak van de Jihad en afdelingen die verantwoordelijk waren voor bijvoorbeeld het beleid op het gebied van het leger, financiën, handel, veiligheid, media en buitenlandse aankopen. De pijlen geven de communicatiestromen aan.



Figuur 7A: Organisatiestructuur Al Qaeda vóór 2001<sup>237</sup>

<sup>235</sup> Jordan, 'When Heads Roll: Assessing the Effectiveness of Leadership Decapitation', 726.

<sup>236</sup> UK Report on Responsibility for the September 11 Terrorist Attacks issued by the Office of the Prime Minister, October 4, 2001. *Usama Bin Laden and Al Qaida, the terrorist network which he heads, planned and carried out the atrocities on 11 September 2001*, Te vinden via: <http://www.fas.org/irp/news/2001/10/ukreport.html>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

<sup>237</sup> Dit figuur is vertaald en afgeleid uit: Michael Kenney, *From Pablo to Osama: Trafficking and Terrorist Networks, Government Bureaucracies, and Competitive Adaptation*, (Pennsylvania 2007), 149. Te vinden via: <http://www.hsaj.org/?fullarticle=4.2.5>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Al Qaeda was volgens het Britse rapport verantwoordelijk voor diverse taken. Vooral door financiële middelen van Osama Bin Laden was Al Qaeda in staat om onder andere trainingskampen op te zetten in Afghanistan, Pakistan, Soedan, Somalië en Kenia; opslagplaatsen te bouwen; wapens, explosieven en chemische stoffen aan te schaffen; het opbouwen van een communicatienetwerk en om wereldwijde transportroutes voor valuta en wapens in stand te houden. Daarnaast werden diverse bouwbedrijven als *Wadi Al Aqiq* en beleggingsmaatschappijen als mogelijke dekmantel gebruikt voor activiteiten voor Al Qaeda. Figuur 7B is een andere voorstelling van de hiërarchische structuur van Al Qaeda van vóór 2001, maar in dit figuur wordt ook het wereldwijde karakter van Al Qaeda duidelijk.



Figuur 7B: Organisatiestructuur Al Qaeda vóór 2001<sup>238</sup>

De conclusie is dat Al Qaeda in deze fase een bureaucratische organisatie was. Een belangrijk verschil tussen een niet-gewelddadige bureaucratische organisatie en Al Qaeda lijkt vooral het ontbreken van een onafhankelijk controlerend orgaan. Dat is niet vreemd, want de noodzaak voor onafhankelijke controle bestaat niet bij een gewelddadige niet-statelijke organisatie. Een definitie voor Al Qaeda is niet eenduidig en de Amerikaanse regering heeft tot nu toe geen duidelijke beschrijving gegeven. Na de aanslagen op de Amerikaanse ambassades in Nairobi en Dar es-Salaam en uiteraard de aanslagen van 11 september 2001 werd Al Qaeda

<sup>238</sup> Figuur te vinden via: [http://seattletimes.com/news/nation-world/crisis/terrorism/binladen\\_18.html](http://seattletimes.com/news/nation-world/crisis/terrorism/binladen_18.html),  
laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

vergeleken met westerse organisaties als de Baskische afscheidingsbeweging (ETA) of het Ierse Republikeinse Leger (IRA) bestaande uit: een centraal comité; een hoofdkwartier en aan het hoofd, in het geval van Al Qaeda, Osama Bin Laden.<sup>239</sup> Osama Bin Laden en overige leiders van afdelingen en cellen waren verantwoordelijk voor de controle, maar Bin Laden had het overkoepelende gezag. Osama Bin Laden en leden van de *Shura* voerden overleg via een hiërarchische bevelsstructuur van de top naar de diverse cellen. Er was sprake van een piramidetop waar besluiten worden genomen en van een organisatie met cruciale instituties.

De interactie van Al Qaeda als systeem is lastig te bepalen. Het Taliban regime gaf Bin Laden en zijn organisatie de mogelijkheid en zelfs de bescherming om min of meer ongestoord een organisatie op te bouwen en operaties te plannen.<sup>240</sup> De bescherming van een soevereine staat is dan cruciaal. Aan de andere kant kon Al Qaeda ook profiteren van het gebrek aan interne autoriteit van de staat zoals het geval was in zogenaamde falende staten als Somalië, Soedan en Jemen. In een veilige en beschermde omgeving kunnen gewelddadige acties en het oproepen tot een wereldwijde Jihad, de *output*, worden voorbereid en gecoördineerd. Al Qaeda gebruikte die geografische omgeving vooral in plaats van dat het systeem zich aanpaste aan de omgeving. In de periode van vóór 2001 werd Al Qaeda nagenoeg niet bedreigd door externe factoren. De organisatie had een doel, de structuur en de middelen om acties voor te bereiden in een beschermde omgeving.

### ***De succesvolle acties tegen Al Qaeda***

De Amerikaanse aanvallen op Al Qaeda waren gericht op het uitschakelen van Al Qaeda als een hiërarchisch systeem. Trainingskampen van Al Qaeda waren reeds doelwit sinds de aanslagen op Amerikaanse ambassades in 1998. President Clinton nam vanaf dat moment maatregelen zoals: uitvoeren van luchtaanvallen op trainingskampen door kruisraketten op 20 augustus 1998; economische sancties tegen het Taliban-regime; bevriezen van financiële tegoeden van de Taliban in de Verenigde Staten; met steun van de VN-Veiligheidsraad en resolutie 1333 werden wapenhandel en militair advies aan de Taliban verboden; uitvoeren van geheime operaties tegen Bin Laden zelf, en kort voor september 2001 nam de regering Bush

---

<sup>239</sup> Xavier Raufer, 'Al Qaeda: A Different Diagnosis', in: *Studies in Conflict & Terrorism*, Vol. 26, No. 6 (2003) 391-398, 394.

<sup>240</sup> Dr. Anthony Celso, 'Al Qaeda Affiliates Operating in Failed States: The Next Front in the War on Terror', 263-268, Essay on 2012 European Intelligence and Security Informatics Conference (2012)

het besluit om de oppositie tegen de Taliban te bewapenen.<sup>241</sup> Vóór de Amerikaanse invasie in Afghanistan leek vooral het Taliban-regime het doelwit van de Amerikaanse strategie. Tijdens de invasie werd ook jacht gemaakt op aanhangers en strijders van de Taliban en Al Qaeda zelf en werden de infrastructuur en de centrale commandostructuur ontregeld.<sup>242</sup>

De acties die de effectiviteit van Al Qaeda als systeem moesten beïnvloeden waren: uitschakeling van de hiërarchische top, Osama Bin Laden zelf, de leden van de *Shura* en kopstukken die leiding gaven aan bijvoorbeeld het financiële, propaganda- en militair beleid zoals in voorgaande figuren zichtbaar is; het beperken van steun door bijvoorbeeld het Taliban-regime; uitschakelen van strijders en aanhangers en trainingskampen.

In hoeverre komen de factoren in deze case overeen met die factoren in het model van factoren van beïnvloeding van de effectiviteit van een bureaucratische gewelddadige niet-statelijke speler zoals Al Qaeda vóór 2001? Het leiderschapsproces is vooral afhankelijk van de consensus over de islamitische ideologische strijd waarvoor Al Qaeda oproept en het charisma van een leider als Osama Bin Laden. Propaganda en vooral sociale beïnvloeding van onderaf zijn belangrijke drijfveren voor het groepsdenken en de perceptie van volgers.

De collectiviteit en consensus van een ideologische gedreven organisatie kan worden ondermijnd door gebruik te maken van het gematigde deel van de organisatie. Bijvoorbeeld door het promoten van vreedzame helden die mogelijk als voorbeeld kunnen dienen voor potentieel radicaliserende jongeren, zo luidt een van de aanbevelingen van Sageman.<sup>243</sup> Met andere woorden, terroristen moeten niet het beeld krijgen van helden of martelaren, maar juist van criminelen. Juist die moslims die zich vreedzaam opstellen in de strijd tegen de bedreiging van de Islam verdienen meer aandacht. Een voorwaarde is dan wel dat ook westerse of niet-islamitische staten 'the war on terror' demilitariseren en de strijd om het draagvlak onder de bevolking baseren op die vreedzame lokale helden en hun eigen democratische waarden als bijvoorbeeld een eerlijk proces voor terroristen. Daar waar sprake is van een ideologische waarde zoals in het geval van Al Qaeda lijkt onderscheid in de periodisering van voor en na 2011 minder relevant. Grofweg is het ondermijnen van

---

<sup>241</sup> Katzman, 'Al Qaeda: Profile and threat assessment', 5.

<sup>242</sup> Celso, 'Al Qaeda Affiliates Operating in Failed States: The Next Front in the War on Terror', 263-268.

<sup>243</sup> Sageman, *Leaderless Jihad: terror networks in the twenty-first century*, 177.

de collectiviteit door het beïnvloeden van de perceptie van de aanhangers een belangrijk instrument tegen een ideologisch gedreven beweging. Een benadering als een totalitair regime heeft een beter resultaat, maar is niet voldoende.

Het leiderschap kan worden uitgeschakeld, maar niet alleen de charismatische leider. In het geval van Al Qaeda van vóór 2001 had het leiderschap bureaucratische kenmerken doordat er sprake was van een piramidestructuur. De strategische leiding van Al Qaeda werd geïsoleerd van de tactische cellen die verantwoordelijk waren voor het uitvoeren van de daadwerkelijke militaire strijd en terroristische aanslagen.

De organisatie werd ernstig verstoord doordat cruciale instituties werden aangevallen, waardoor ook de infrastructuur werd vernietigd. Een ander maatregel was de politieke steun die door de Taliban werd gegeven en cruciaal bleek voor Al Qaeda om te functioneren.

In het model van factoren om de effectiviteit van een bureaucratische organisatie te beïnvloeden zijn twee aanvullingen noodzakelijk. Al Qaeda kon uitgroeien tot een grote organisatie, doordat het werd gesteund door het Taliban-regime. Behalve Al Qaeda als organisatie lijkt externe steun noodzakelijk voor een grote centraal geleide bureaucratische organisatie die Al Qaeda was. Het lijkt aannemelijk dat het plannen en organiseren van grote aanslagen zoals die op het World Trade Centre en het Pentagon in 2001 niet kan zonder externe steun van staten. Kortom, het isoleren van Al Qaeda door het beperken of zelfs afsnijden van externe steun moet de effectiviteit van het systeem aantasten en zal een van aanvullende factoren moeten zijn in het model.

Een tweede aanvulling is het idee van Sageman om juist meer aandacht te geven aan een vreedzame wijze van het ondermijnen van de collectiviteit. Het Westen moet minder denken in termen van een gewapende strijd en nadruk leggen op de terrorist, maar juist op de vreedzame moslim die op een alternatieve wijze strijdt voor bescherming van de islamitische waarden.

Een organisatie zoals Al Qaeda vóór 2001 is een bureaucratische organisatie met kenmerken van een totalitair regime. De beweging maakte gebruik van een wereldwijd netwerk in de wereldwijde strijd tegen bedreigingen van hun islamitische waarden. In meest recente literatuur wordt Al Qaeda vaker een netwerkorganisatie genoemd in plaats van een bureaucratische organisatie. In hoeverre wijken de zwaartepunten leiderschapsproces, type leiderschap, type organisatie en de



interactie van Al Qaeda af als netwerkorganisatie? Om inzicht te krijgen in de genoemde vragen wordt als case genomen Al Qaeda ná 2001.

### **Al Qaeda ná 2001**

Zoals bleek uit hoofdstuk drie, zijn (illegale) netwerkorganisatie afhankelijk van persoonlijke relaties, onderling vertrouwen, loyaliteit, groepsdenken of groepscohesie en indoctrinatie. Netwerkorganisaties zijn ook afhankelijk van een centrale trainingsbasis, van sleutelfiguren of kopstukken in het netwerk die als communicatieknooppunten (*hubs*) dienen. Bedreigingen voor een netwerkorganisatie zijn vooral infiltratie, onderlinge machtsstrijd en ondermijning van afstemming van activiteiten. De eerste vraag die aan de orde is: in hoeverre zijn de gevonden kenmerken van toepassing op Al Qaeda als netwerkorganisatie ná 2001?

In 'Terrorism, Networks, and Strategy: Why the Conventional Wisdom is Wrong' maakt David Tucker een vergelijking met een markt. Twee aspecten zijn van belang om een hiërarchische- en netwerkorganisatie te onderscheiden; de frequentie van persoonlijk contact en de lokatie van het gezag.<sup>244</sup> Op een markt hebben klanten en marktkoopmannen onregelmatig contact en onderhandelen onderling over de aankoopprijs, zonder dat er een overkoepelende autoriteit aan te pas komt. Persoonlijk contact en onderling vertrouwen zijn belangrijker dan een hoger gezag. Elke deelnemer heeft een vorm van gezag en controle, min of meer op basis van gelijkwaardigheid. In een hiërarchische organisatie is vooral sprake van een informatiestroom van onderaf naar de top en de besluiten en richtlijnen volgen de tegenovergestelde route. Hoe hoger de positie in een hiërarchie, des te groter het gezag. De autoriteit wordt door de organisatie geaccepteerd en uitgedrukt in regels en voorschriften. Grofweg is de conclusie dat in een hiërarchische organisatie het onderling vertrouwen minder belangrijk is en er geen sprake is van gelijkheid van de deelnemers.

De situatie van Al Qaeda na 2001 lijkt op de marktplaats van Tucker. Door het uitschakelen van de hiërarchische top van Al Qaeda blijven min of meer de afzonderlijke cellen over zonder centrale sturing en gezag. Met andere woorden, de uitschakeling van Osama Bin Laden, leden van de *Shura* en leiders van belangrijke

---

<sup>244</sup> David Tucker, 'Terrorism, Networks, and Strategy: Why the Conventional Wisdom is Wrong', in: *Homeland security affairs*, Vol. IV, no. 2 (June 2008) 1-18, 2. Via <http://www.hsaj.org/?fullarticle=4.2.5>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

beleidsterreinen snijdt het gezag af van de afzonderlijke, wereldwijd verspreide, cellen van Al Qaeda. Maar in hoeverre was dit het geval voor het leiderschapsproces, type leiderschap, type organisatie en de interactie van Al Qaeda als ná 2001?

### ***De zwaartepunten van Al Qaeda ná 2001***

Het motiveren van volgers om activiteiten uit te voeren met als doel de islamitische waarden te beschermen tegen vooral seculaire invloeden gebeurt door sociale beïnvloeding op het niveau van de volgers zelf. Vooral de radicale salafistische moslims grijpen naar gewapend verzet, terwijl er voldoende moslims op een vreedzame wijze hun doelstellingen nastreven. Osama Bin Laden en de andere kopstukken van Al Qaeda roepen vooral die radicale groep op om de wapens te grijpen tegen burgers, instituten en staten die als vijand worden beschouwd.

Het type leiderschap is in netwerkorganisaties ook minder aan de orde. De *leaderless Jihad* lijkt volgens de redenering van Sageman vooral een individuele motivatie die het gevolg is van radicalisering van individuen die zich aansluiten bij reeds eerder gevormde radicale groeperingen. De individuele motivatie kan moeilijk worden gevat in een algemene conclusie. De ideologie is de drijvende waarde en elk individu heeft de vrijheid om de middelen, het moment, het doel en de tactieken te kiezen die hij of zij wil. Met andere woorden, de strategie ligt vast en hoe die strategie wordt uitgevoerd en met welke middelen mag elke strijder van de jihad zelf bepalen.

Osama Bin Laden werd meer het synoniem van die ideologie dan de daadwerkelijke leider van de strijd. Na de Amerikaanse inval in 2001 was Bin Laden minder nadrukkelijk aanwezig in de media. Wat precies de hoofdreden was is niet duidelijk, maar in operationele zin was Bin Ladens invloed gemarginaliseerd, volgens Freeman.<sup>245</sup> Was Bin Laden vóór 2001 belangrijk om operaties te plannen, te financieren en te leiden, na 2001 verloor hij de tactische controle en werden operaties zoals de aanslagen in Londen in 2004 en Madrid in 2005 vooral uit naam van Al Qaeda uitgevoerd en niet door Al Qaeda.<sup>246</sup> Vanaf 2001, en zeker vanaf zijn dood op 2 mei 2011, is de ideologie geïstitutionaliseerd in plaats van dat er sprake is van daadwerkelijk uitoefenen van leiderschap. In feite wordt daadwerkelijk

---

<sup>245</sup> Freeman, 'The Headless Horseman: A Theoretical and Strategic Assessment of Leadership Targeting', 31.

<sup>246</sup> Ibidem, 31.

leiderschap gevoerd binnen de afzonderlijke cellen die wereldwijd uit naam van Al Qaeda opereren.

Al Qaeda is als type organisatie in de loop van de tijd veranderd. Grofweg kan worden geconcludeerd dat Al Qaeda van een grote bureaucratische organisatie met een wereldwijd bereik is veranderd in een decentrale losse organisatie van cellen die uit naam van Al Qaeda en de jihad taken uitvoeren om de islamitische waarden te verdedigen. De afzonderlijke en min of meer onafhankelijke cellen zijn zelf verantwoordelijk voor de commandovoering, opleiding en financiering van hun organisatie en zijn verspreid over de hele wereld, maar vooral in gebieden van falende staten. Het uitschakelen van het leiderschap richtte zich ná 2001 dan ook op leiders van diverse cellen van Al Qaeda. Volgens de dreigingsanalyse voor het Amerikaans Congres uit 2005 werden tussen september 2001 en 2005 15 kopstukken van Al Qaeda gearresteerd of gedood waaronder: de derde man van Al Qaeda Mohammed Atef; een van de planners van de aanslagen van 11 september, Khalid Shaikh Mohammed en belangrijke planners als Abu Zubaydah en Ramzi bin al-Shibh.<sup>247</sup> Het uitschakelen van kopstukken is lastiger op het moment dat bevriende staten leden van Al Qaeda beschermen. Iran verklaarde dat het kopstukken als Suleiman Abu Ghaith, Sayf al-Adl en de zoon van Bin Laden, Saad, in hechtenis heeft, maar weigert hen uit te leveren. Het vermoeden bestond, in 2005, dat zij vanuit hun beschermde positie in staat zijn om operaties te coördineren.<sup>248</sup>

Al Qaeda is volgens Eilstrup-Sabgiiovanni en Jones nog steeds, in 2008, een robuuste niet-statelijke sociale netwerkorganisatie die zich heeft aangepast als wereldwijde beweging, die bestaat uit vele cellen die in staat zijn om terroristische aanslagen uit te voeren. De auteurs maken wel enkele kanttekeningen:<sup>249</sup> ondanks de ongewijzigde ideologie is Al Qaeda niet meer in staat om wereldwijde activiteiten te ondersteunen en te coördineren; de cohesie is afgenomen en daardoor ook de dreiging voor grote aanslagen en als laatste zijn er meer aanslagen vrijdeld dan uitgevoerd ondanks het wereldwijde beeld van Al Qaeda als de best geleide wereldwijde netwerkorganisatie.

Brian Jackson tracht in 'Groups, Networks, or Movements: A Command-and-Control-Driven Approach to Classifying Terrorist Organizations and Its Application to

---

<sup>247</sup> Katzman, 'Al Qaeda: Profile and threat assessment', 6.

<sup>248</sup> Ibidem, 6.

<sup>249</sup> Eilstrup-Sabgiiovanni en Jones, 'Assessing the Dangers of Illicit Networks: Why al-Qaida May be Less Threatening Than Many Think', 34-35.

Al Qaeda' uit 2006 de organisatie van Al Qaeda als netwerkorganisatie te modelleren. Jackson concludeert dat het bijna niet mogelijk is om eenduidigheid te vinden in de literatuur over hoe Al Qaeda als netwerkorganisatie in kaart te brengen is. Maakte Al Qaeda vóór 2001 gebruik van eigen middelen en zelf geworven en opgeleide strijders, na 11 september 2001 lijkt de term Al Qaeda vooral een overkoepelend begrip van cellen die hun eigen strijd in het kader van een wereldwijde Jihad voeren. Jackson citeert Bruce Hoffman die in 2006 Al Qaeda definieerde als:

Al Qaeda today, as other analysts have noted, has become more an idea or a concept than an organization; an amorphous movement tenuously held together by a loosely networked transnational constituency rather than a monolithic, international terrorist organization with either a defined or identifiable command and control apparatus.<sup>250</sup>

Jackson maakt wel enkele kanttekeningen bij het idee van Al Qaeda als een losse netwerkorganisatie. Al Qaeda wordt wel degelijk van bovenaf gestuurd door verklaringen van Osama Bin Laden en door verspreiding van richtlijnen via internet of andere media. Ook zijn ná 2001 diverse aanslagen gepland, gecoördineerd en uitgevoerd door Al Qaeda, zoals de zelfmoordaanslag op een Tunesische synagoge in april 2002.<sup>251</sup>

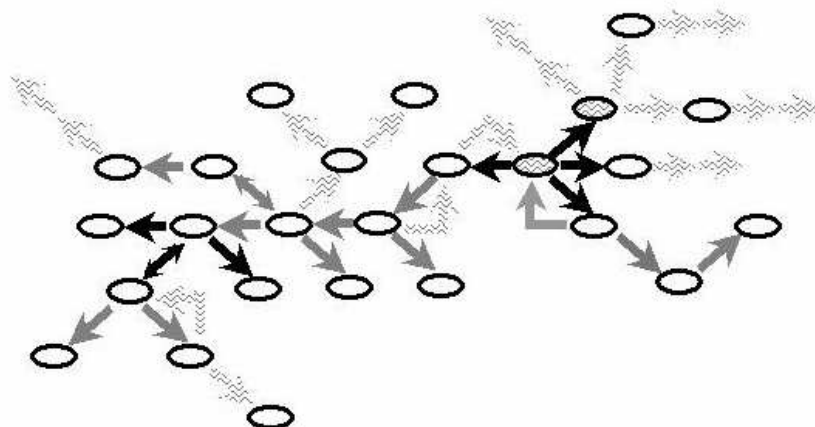
Het verschil tussen Al Qaeda als hiërarchische organisatie en Al Qaeda als netwerkorganisatie lijkt vooral de indirecte vorm van aansturing via een netwerk van verbonden knooppunten. In figuur acht is een poging gedaan door Jackson om Al Qaeda, en mogelijk andere complexe terroristische netwerken in een model te plaatsen. In het model zijn knooppunten herkenbaar die vanaf het strategische niveau, door de dikke zwarte pijlen, sturing geven aan lagere operationele niveaus, de grijze pijlen. Behalve de strategische en operationele niveaus bevat het model tactische niveaus, de lichtgrijze pijlen, van terroristische cellen die hun richtlijnen krijgen van het operationele niveau. Op het tactisch of uitvoerend niveau is een grote

---

<sup>250</sup> Brian A. Jackson, 'Groups, Networks, or Movements: A Command-and-Control-Driven Approach to Classifying Terrorist Organizations and Its Application to Al Qaeda', in: *Studies in Conflict & Terrorism*, Vol. 29, No. 3 (2006) 241- 262, 251. Te vinden via: <http://dx.doi.org/10.1080/10576100600564042>, geplaatst 19 augustus 2005, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

<sup>251</sup> Jackson, 'Groups, Networks, or Movements: A Command-and-Control-Driven Approach to Classifying Terrorist Organizations and Its Application to Al Qaeda', 252.

mate van zelfstandigheid voor de diverse cellen binnen een overkoepelende netwerkorganisatie. Zoals eerder besproken zijn ondergrondse, illegale organisaties kwetsbaar, omdat informatie-uitwisseling lastig is. De communicatie tussen de verschillende niveaus brengt de geheimhouding in gevaar. Informatie-uitwisseling in een netwerk is voor een groot deel afhankelijk van het wereldwijde internet en media.



Figuur 8: Een simpele voorstelling van een complexe netwerkorganisatie.<sup>252</sup>

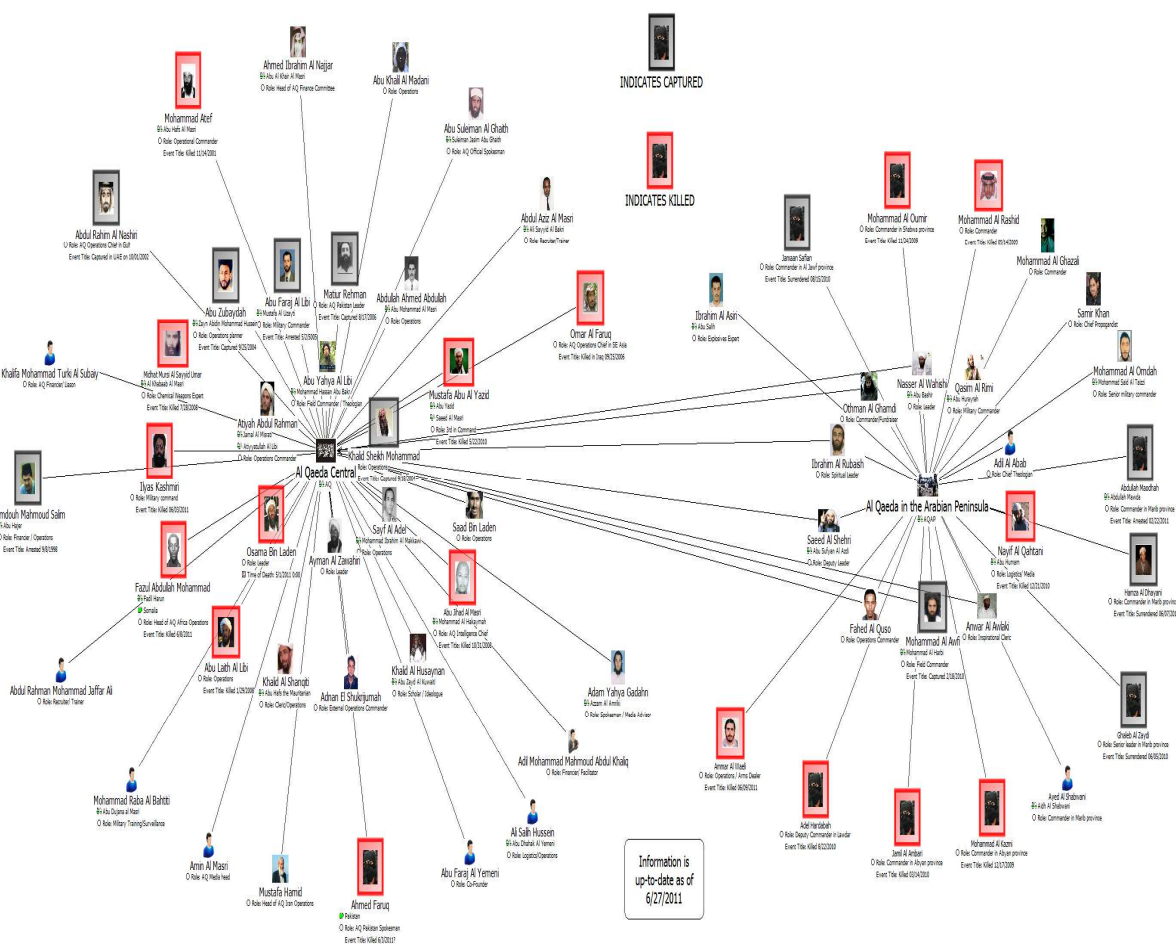
Volgens Jackson is er geen consensus over wat voor soort organisatie Al Qaeda daadwerkelijk is. Een conclusie lijkt gerechtvaardigd dat binnen een netwerkorganisatie als Al Qaeda nog steeds diverse organisatieniveaus bestaan, maar dat de coördinatie en aansturing via knooppunten plaatsvindt volgens bovenstaande communicatielijnen. Naarmate de afstand tussen het strategische niveau, de belangrijkste knooppunten, en het tactische niveau toeneemt, zal een cel zelfstandiger opereren en lijkt het meer een losse organisatie dan misschien in werkelijkheid het geval is. Tot het strategisch niveau behoorde, naast uiteraard Osama Bin Laden, bijvoorbeeld Ayman Zawahiri. Tot het operationele niveau behoorden figuren als de Libische operationeel planner Abu Faraj al-Libby en de Pakistaanse planner Zayn Abidin Muhammed Hussein.<sup>253</sup>

<sup>252</sup> Jackson, 'Groups, Networks, or Movements: A Command-and-Control-Driven Approach to Classifying Terrorist Organizations and Its Application to Al Qaeda', 253.

<sup>253</sup> Zie voor meer informatie over sleutelfiguren van Al Qaeda: <http://www.globalsecurity.org/military/world/para/al-qaida-key.htm>, laatst bijgewerkt 14 juni 2012, geraadpleegd op 16 juli 2013.

## Mondialisering of juist 'lokalisering', Al Shabaab

De opkomst van zogenaamde nieuwe cellen van Al Qaeda is misleidend. Nieuwe cellen kunnen zich op tactisch niveau verbinden aan Al Qaeda en vervolgens onder die paraplu hun eigen tactische operaties uitvoeren. Op dit moment zijn vele cellen actief die reeds decennialang een lokale guerrillastrijd voeren in een burgeroorlog in vooral falende staten. Vele Arabische veteranen van de strijd tegen de bezetting door de Sovjet-Unie in Afghanistan keerden terug naar hun eigen regio's en werden geïnspireerd door het idee van een wereldwijde Jihad. De mondialisering van de Jihad heeft een oorsprong nog voordat Al Qaeda was opgericht. In de onderstaande figuur 9 van het Institute for the Study of Violent Groups is een netwerkstructuur zichtbaar met de belangrijkste lijnen tussen de centrale organisatie van Al Qaeda en de cel van het Arabische schiereiland.<sup>254</sup>



Figuur 9: Het netwerk van kopstukken van Al Qaeda Central en de tak van het Arabisch schiereiland in 2011.

<sup>254</sup> Het figuur van het Institute for the Study of Violent Groups is te vinden via: <http://www.isvg.org/follow/blog/2011/06/27/al-qaeda-vs-aqap-a-visual-analysis/>, laatst bijgewerkt 27 juni 2011, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Een cel die als voorbeeld kan dienen in deze case voor de organisatie van Al Qaeda zoals die nu bestaat is Al Shabaab. Een terroristische organisatie als Al Shabaab is sinds 1971 actief in de regio en had reeds de controle over tweederde van Somalië in 1991.<sup>255</sup> Al Qaeda in de Islamitische Maghreb (AQIM) en Al Qaeda van het Arabische schiereiland (AQAP) komen eveneens voort uit regionale burgeroorlogen tussen autocratische regimes en tribale groeperingen in de diverse falende staten.<sup>256</sup> De naam Al Qaeda is voor de verschillende regionale niet-statelijke bewegingen een middel om hun strijd te mondialiseren en aandacht te krijgen voor hun eigen ideologische strijd. Jean-Luc Marret van het Center for Transatlantic Relations introduceerde de term *glocal organization* om de internationalisering van een lokale strijd onder de paraplu van een wereldwijde organisatie als Al Qaeda te benoemen.<sup>257</sup>

Volgens dr. Anthony Celso sloot Al Shabaab zich aan bij Al Qaeda door het verlies aan steun voor de strijd door een aantal lokale factoren: sinds de terugtrekking van Ethiopische troepen in 2009 nam de steun vanuit de diaspora af; de activiteiten van Al Shabaab kwamen in conflict met de belangen van lokale clanhoofden en de gewelddadige invoering van de wetgeving volgens de *Sharia* leidde tot het verlies van de steun van de lokale bevolking. 90% van de terroristische organisaties verdwijnt binnen het jaar nadat de lokale steun voor de beweging verdwijnt.<sup>258</sup> In 2010 trachtte Al Shabaab zijn positie te verbeteren door trouw te zweren aan Al Qaeda.<sup>259</sup> Uit naam van Al Qaeda pleegde Al Shabaab diverse aanslagen in Kenia en Oeganda als vergelding voor de steun van deze staten van de Afrikaanse Unie aan de interim regering in Somalië. Met Amerikaanse steun aan Somalië is de invloed van Al Shabaab afgenomen de laatste jaren, vooral door de uitschakeling van belangrijke leiders van de organisatie.<sup>260</sup> Celso is van mening dat het voorbeeld van Al Shabaab kenmerkend is voor overige cellen in het netwerk van Al Qaeda.

---

<sup>255</sup> Celso, 'Al Qaeda Affiliates Operating in Failed States: The Next Front in the War on Terror', 263.

<sup>256</sup> Ibidem, 263.

<sup>257</sup> Zie voor een uitgebreide beschrijving van het begrip *glocal organization*: Marret, Jean-Luc(2008)'Al-Qaeda in Islamic Maghreb: A "Glocal" Organization', in: *Studies in Conflict & Terrorism*, Vol. 31, No. 6 (2008) 541-552. Te vinden via: <http://dx.doi.org/10.1080/10576100802111824>, geplaatst 16 juni 2008, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

<sup>258</sup> Cronin, 'How al-Qaida Ends: The Decline and Demise of Terrorist Groups.', 14.

<sup>259</sup> Celso, 'Al Qaeda Affiliates Operating in Failed States: The Next Front in the War on Terror', 265.

<sup>260</sup> Ibidem, 265.

## ***De bedreigingen van Al Qaeda ná 2001***

De interactie van Al Qaeda na 2001 lijkt vooral afhankelijk van de interactie die de verschillende cellen uitoefenen op lokaal niveau. De acties van een cel als Al Shabaab moeten voorwaarden scheppen om hun strijd te voeren. Het ontbreken van financiële steun vanuit een centrale organisatie van Al Qaeda zoals dat het geval was vóór 2001, leidt er tegenwoordig toe dat de afzonderlijke cellen andere middelen en financiering voor hun operaties moeten zoeken. Toch lijkt dit financiële argument minder belangrijk: de aanslagen van Bali in 2002 kostte minder dan 35.000 US Dollar en zelfs de investeringen voor de aanslagen van 11 september 2001 waren circa een half miljoen Amerikaanse dollars, terwijl de bevrozing van tegoeden van Al Qaeda opliep tot minstens 147 miljoen US Dollar.<sup>261</sup> Al Shabaab verkrijgt een groot deel van de financiële middelen door illegale activiteiten door bijvoorbeeld Somalische piraten, belasting van lokale bevolking en de controle over de haven van Kismayo.

Volgens Celso is de afhankelijkheid van illegale activiteiten zo groot dat dit ten koste gaat van het zuivere islamitische sobere imago. Dit is een belangrijk verschil met Osama Bin Laden, die vermogend was en ook qua gevechtservaring in Afghanistan en zijn eenvoudige levensstijl respect afdwong bij zijn volgers. Dit voorbeeld ondersteunt het idee van Sageman om juist in te spelen op de breuklijnen binnen de ideologie die er zijn tussen de verschillende cellen in de verschillende regio's. Als een cel als Al Shabaab, of elke andere cel, het algemeen belang inruilt voor verrijking of eigen belang dan verliest de beweging het draagvlak en steun de van de volgers.

Van buiten de organisatie zijn vele bedreigingen de reden dat een netwerksysteem minder functioneert. Inlichtingendiensten infiltreren in het terroristische netwerk via cybertechnieken, maar ook door infiltratie in de diverse cellen. Onbemande vliegtuigen surveilleren bijna continu over gebieden waar cellen zich bevinden en dit noodzaakt een cel om ondergronds te opereren.

Belangrijke bedreigingen staan reeds in tabel drie, maar een aanvulling is noodzakelijk. Uit bovenstaande blijkt de afhankelijkheid van het wereldwijde netwerk voor informatie-uitwisseling tussen de diverse cellen. De strategische knooppunten zullen de meeste aandacht krijgen omdat het netwerk hiervan grotendeels afhankelijk is. Dit neem niet weg dat afzonderlijke cellen gewoon door kunnen gaan met allerlei

---

<sup>261</sup> Cronin, 'How al-Qaida Ends: The Decline and Demise of Terrorist Groups.', 37.



activiteiten die de internationale rechtsorde bedreigen. In het model staat reeds dat een centrale basis een voorwaarde is voor een netwerkorganisatie. Een belangrijke aanvulling is dat die basis kan worden gesteund door een staat, maar een andere optie is dat die centrale basis ligt op een lokatie buiten de autoriteit van een staat. In zogenaamde falende staten kan een niet-statelijke beweging opereren en het aangrijpen van die basis kan door externe staten of organisaties plaatsvinden op het moment dat de staat dit zelf niet kan.

## **Conclusie**

Jenna Jordan, Stephanie Carvin, Aaron Mannes, Lisa Langdon en Bryan Price zijn deelnemers in het debat over de vraag: hoe effectief is een strategie van strategische onthoofding, *decapitation strategy*, tegen gewelddadige niet-statelijke organisaties. Dit debat is nog lang niet voorbij. Sterker nog, bijna alle onderzoekers roepen op tot meer debat en onderzoek omdat een eenduidige conclusie over de effectiviteit van strategische onthoofding nog niet is bereikt.

Vele onderzoekers richten zich op terroristische organisaties of een van de vier andere categorieën die zijn beschreven door Mulaj zoals: nationale vrijheidsbewegingen; afscheidingsbewegingen; opstandige guerrilla bendes; paramilitaire groeperingen en groepen huurlingen. Uitgangspunt voor dit onderzoek is een conflict waarbij sprake is van een zogenaamde *zero-sum game* waarbij tussen de betrokken partijen geen informatie-uitwisseling en onderhandelingsruimte is en gebruik wordt gemaakt van geweld om de doelstellingen te behalen. Tot welke categorie deze partijen behoren is van minder belang in dit hoofdstuk.

Van groter belang is om duidelijk te maken welke activiteiten kunnen leiden tot het succesvol beïnvloeden van de effectiviteit of het functioneren door een offensieve onthoofdingstrategie tegen het vijandig gewelddadig niet-statelijk systeem. Het functioneren van een vijandig systeem is afhankelijk van: het leiderschapsproces; het leiderschap; de organisaties en de acties door en de bedreigingen van de verschillende systemen. Deze zwaartepunten richten zich op het leiderschap als een van de belangrijkste elementen van het militair vermogen. Leiderschap is een essentieel onderdeel van een (militair) systeem volgens Warden en gevonden factoren zijn aangrijpingspunten of mogelijk acties die de effectiviteit van GNSO's beïnvloeden. De factoren in tabel vier zijn een aanvulling op de theorie van Warden die vooral is gebaseerd op statelijke conflicten. Elke actie die op het systeem wordt

uitgeoefend moet als effect veroorzaken dat het systeem niet meer kan functioneren. Door deze keuze van onderzoek is het van minder belang wat een organisatie nastreeft of welk instrument zij inzet.

Uiteindelijk zijn verschillende factoren in kaart gebracht die de effectiviteit van verschillende organisaties beïnvloeden. In het strategische model zijn de belangrijkste aangrijpingspunten geplaatst die op basis van voorgaande hoofdstukken zijn geanalyseerd. De aangrijpingspunten in het strategisch model zijn vertaald in factoren die in een tabel zijn weergegeven voor een autocratische, bureaucratische en netwerkorganisatie. Aan de hand van drie cases, Sendero Luminoso, Al Qaeda vóór 2001 en Al Qaeda ná 2001 zijn in de tabel nog enkele factoren toegevoegd. Grofweg zijn de belangrijkste factoren bekend die de grootste kans op het gewenste effect veroorzaken en de effectiviteit van verschillende typen gewelddadige niet-statelijke actoren kunnen beïnvloeden.

Jordan riep op tot een nieuw model ter ondersteuning van het debat over de effectiviteit van strategische onthoofding. Zonder de indruk te willen wekken dat de ultieme factoren zijn gevonden, heeft dit onderzoek wel degelijk een bijdrage in het debat. Vooral omdat niet de waarden van een organisatie als uitgangspunt zijn genomen, maar juist is gekeken naar de verschillende aangrijpingspunten van verschillende typen organisaties.

De gevonden factoren in tabel 4 zullen niet leiden tot de ultieme en enige optie die leidt tot het gewenste effect. De kans op het bereiken van het gewenste effect wordt groter door de onderstaande factoren een belangrijkere rol te laten spelen in de besluitvorming van politieke beleidsmakers en planners. Het ontbreken van de ultieme antwoorden mag geen reden zijn om een strategie van strategische onthoofding van gewelddadige niet-statelijke actoren niet toe te passen in combinatie met andere opties die behoren bij het begrip: strategie.

	Autocratisch		Bureaucratisch	Netwerk
	Autoritaire	Totalitaire		
<b>factoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantasten charisma leider</li> <li>- Uitschakelen leider zelf</li> <li>- Bescherming aanhang / volk tegen repressie</li> <li>- Steunen van oppositie</li> <li>- Creëren sociale onrust</li> <li>- <b>Voorkom opvolging</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantasten charisma leider</li> <li>- Ondernemen Ideologie/visie</li> <li>- Bewerken perceptie volk</li> <li>- Isoleren leider van het volk/aanhang</li> <li>- <b>Vroegtijdig leiderschap uitschakelen.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neutraliseren piramidetop bevelsstructuur</li> <li>- Collectiviteit / consensus ondermijnen</li> <li>- Cruciale controlerende instituties uitschakelen</li> <li>- Veiligheid en onzekerheid creëren</li> <li>- <b>Isoleren van externe steun</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Knooppunten (<i>hubs</i>) sleutelfiguren in netwerk uitschakelen</li> <li>- Centrale basis vernietigen</li> <li>- Groepsdenken aantasten</li> <li>- Interne concurrentie bevorderen</li> <li>- Infiltreren in organisatie</li> <li>- <b>Ongestoorde geografische omgeving, bv falend staten.</b></li> </ul>

Tabel 4.

Factoren van beïnvloeding effectiviteit plus aanvulling (vetgedrukt).

## CONCLUSIES

De belangrijkste factoren die de effectiviteit van hedendaagse gewelddadige niet-statelijke organisaties kunnen beïnvloeden door een strategie van strategische onthoofding van het leiderschap hangen af van een aantal zwaartepunten. Ten eerste het leiderschapsproces. Ten tweede het type leiderschap. Het type organisatie is een derde zwaartepunt en de laatste is een analyse die duidelijkheid geeft over de acties en bedreigingen van de verschillende systemen of organisaties.

Een effectieve strategie is naar mijn idee afhankelijk van een goed overzicht van mogelijke factoren die bijdragen aan de beïnvloeding van de effectiviteit van een tegenstander, en gewelddadige niet-statelijke organisaties in het bijzonder. Met andere woorden, het succes van een onthoofdingstrategie van gewelddadige niet-statelijke actoren is afhankelijk van de juiste keuze voor factoren of activiteiten die mogelijk leiden tot het gewenste succes. De conclusie is gerechtvaardigd dat er geen sprake is van één onsterfelijke kop van Hydra.

De strategie kan zich richten op het leiderschapsproces. Volgers worden in hun gedrag gestuurd door hun leiders om taken uit te voeren die leiden tot het behalen van de organisatiedoelen. Het leiderschapsproces kan een vrijwillig karakter hebben waarin een leider inspeelt op de behoeften van volgers, maar het proces kan ook een gedwongen karakter hebben waarin volgers worden gedwongen hun gedrag aan te passen naar de wil van de leider. Een derde mogelijkheid is dat het gedrag van volgers niet door een leider wordt beïnvloed, maar juist door sociale beïnvloeding op het gelijke niveau van volgers. Het leiderschapsproces heeft een algemeen karakter en is in alle typen organisaties herkenbaar.

Afhankelijk van het type organisatie is een keuze noodzakelijk voor factoren die de effectiviteit van de verschillende typen organisaties beïnvloeden. Voor elk type organisatie speelt het type leiderschap en de interactie met de omgeving een rol bij het bepalen van de belangrijkste factoren.

Ten eerste, wat zijn de belangrijkste factoren tegen een autocratische organisatie. Een autoritair leider is de meest centrale figuur in een autocratische organisatie. Het uitschakelen van dit soort type leiders leidt tot de grootste kans dat een organisatie niet meer functioneert. De leider is vooral uit op het eigen belang. Het isoleren van de leider en zijn aanhangers door bescherming van het volk tegen

repressie van de leider. Het gezag kan worden ondermijnd door de oppositie te steunen en sociale onrust te veroorzaken waardoor de leider zijn controle verliest. Vaak zijn dit jonge organisaties met een charismatisch leider. Door een vorm van contraperceptie operatie kan het charisma van de leider worden aangetast. Als laatste is het van belang om te voorkomen dat er een goede opvolger klaar staat om de rol van de leider over te nemen, bijvoorbeeld in het geval van Sendero Luminoso na de arrestatie van Guzman.

In een totalitaire organisatie is de verbondenheid vooral afhankelijk van een gedeelde ideologie. De leider is minder van belang als persoon, maar zijn of haar charisma is meer gebaseerd op een goddelijke gave om het volk te leiden naar een betere toekomst. Hier is dus sprake van een leider die strijdt voor een revolutie, bijvoorbeeld Fidel Castro in Cuba, en dit onderstreept de conclusie van Langdon dat charisma niet alleen een belangrijke rol speelt in religieuze bewegingen.<sup>262</sup> Als een leider niet in een vroeg stadium is uitgeschakeld, dan is de leider zelf minder belangrijk. Ondermijning van de ideologie, de perceptie en de gedeelde visie van de leider en het volk zijn de belangrijkste factoren om de verbondenheid van de leider en het volk te beïnvloeden.

Als tweede, wat zijn belangrijkste factoren tegen een bureaucratische organisatie? Effectieve beïnvloeding van het leiderschap van bureaucratische organisaties vraagt om andere maatregelen. In dit type organisatie is niet alleen de leider van belang maar ook de opvolgers en de gehele piramidetop van de bevelsstructuur. Binnen bureaucratische organisaties zijn vaak verschillende stromingen aanwezig waardoor de collectiviteit kwetsbaar is op het moment dat een van de stromingen, bijvoorbeeld de vreedzame islamitische strijders, wordt gesteund. Een bureaucratische organisatie is afhankelijk van cruciale instituties als afdelingen van Al Qaeda die verantwoordelijk waren voor media, militaire en religieuze taken. Een aangrijpingspunt is dat grotere bureaucratische organisaties vaak afhankelijk zijn van externe steun voor het plannen, trainen en uitvoeren van bijvoorbeeld de grote terroristische aanslagen als die van 11 september 2001.

De meeste aandacht in de recente publicaties krijgen netwerkorganisaties, het derde type organisatie. Om de effectiviteit van dit soort organisaties te beïnvloeden moet de aanvaller zicht richten op: sleutelfiguren in het netwerk en de knooppunten

---

<sup>262</sup> Langdon, 'Targeting the leadership of terrorist and insurgent movements: historical lessons for contemporary policy makers', 70.

in het communicatienetwerk zelf; vernietigen van een centrale basis; infiltratie en bevorderen van de interne concurrentie tussen de wereldwijde cellen. Een belangrijk punt is dat dit soort organisaties zich vooral bevinden in staten die hun bescherming bieden of in gebieden opereren waar de eigen staat geen controle heeft.

Ondanks dat ook ik de verschillende factoren heb verdeeld in verschillende categorieën is de volgende conclusie gerechtvaardigd. Er is geen sprake van een effectieve aanpak per type beweging als: een terroristische netwerkorganisatie; een guerrillabeweging; een opstandelingenorganisatie of een afscheidingsbeweging. Elementen uit een autocratische organisatie zijn ook herkenbaar in een bureaucratische organisatie. Dat sommige onderzoekers concluderen dat het doden van Osama Bin Laden niet effectief was heeft niets te maken met het feit dat Al Qaeda een terroristische organisatie is. Al Qaeda was niet meer afhankelijk van Osama Bin Laden, omdat de salafistische ideologie en zijn charisma dusdanig belangrijk zijn dat dit overeenkomt met een totalitair autocratische organisatie.

Een ander voorbeeld is dat Al Shabaab wordt gezien als onderdeel van een netwerkorganisatie met als merknaam: Al Qaeda. Uiteindelijk bleek dat de steun voor de beweging in Somalië afnam op het moment dat vooral het eigen belang en de hardhandige repressie de overhand kreeg. Dit laatste past meer in de kenmerken van een autoritair autocratische organisatie. Een grondige analyse van de vijandelijke organisatie leidt tot factoren die de effectiviteit kunnen ondermijnen van een gewelddadige niet-statelijke organisatie.

Deze twee voorbeelden moeten de lezers bewust maken van het feit dat een strategie van strategische onthoofding tegen het leiderschap van een organisatie een positief effect kan opleveren na een goede analyse van de organisatie zelf en de keuze van de daarbij behorende factoren uit de onderstaande tabel. Of de onderstaande factoren bijdragen aan een ultieme uitschakeling van GNSO's is maar de vraag. De conclusie moet zijn dat duidelijk moet zijn welk effect beleidsmakers en planners nastreven. De mogelijke effecten zijn: verdwijnen van de GNSO; verschuiving van een GNSO naar vreedzame organisatie; stabilisatie of afname van het geweldgebruik en terugdringen van een wereldwijde dreiging naar een lokale dreiging door die gewelddadige organisatie. Een goede dreigingsanalyse is noodzakelijk om een keuze te maken voor de activiteiten die leiden tot het gewenste effect.

Jenna Jordan en vele andere onderzoekers pleiten voor meer onderzoek naar de effectiviteit van strategische onthoofding van gewelddadige niet-statelijke organisaties. Dit onderzoek richt zich niet alleen op terroristische organisaties, maar zoekt naar factoren die voor alle typen organisaties van invloed zijn op de effectiviteit van een GNSO. Juist door dit breder perspectief draagt dit onderzoek bij aan het effectiviteitsvraagstuk.

De ultieme oplossing in de vorm van één onsterfelijke kop van Hydra is een mythe. Niet één factor zal tot succes leiden, maar het gelijktijdig acties uitvoeren uit figuur vijf zal het welslagen vergroten. Een probleem dat kan worden opgelost met maar één optie is naar mijn mening geen probleem. Het probleem zit in het keuzeproces waarin uit verschillende opties een keuze moet worden gemaakt voor activiteiten die mogelijk leiden tot het gewenste effect. In dit onderzoek is dan ook vooral gekeken naar het leiderschap als één van de elementen van het militair vermogen van een gewelddadige niet-statelijke organisatie. Het regenererend vermogen van GNSO's is een belangrijk aspect dat nader onderzoek vraagt, omdat het toepassen van geweld door niet-statelijke organisaties niet alleen afhankelijk is van het leiderschap.

	Autocratisch		Bureaucratisch	Netwerk
	Autoritaire	Totalitaire		
<b>factoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantasten charisma leider</li> <li>- Uitschakelen leider zelf</li> <li>- Bescherming aanhang / volk tegen repressie</li> <li>- Steunen van oppositie</li> <li>- Creëren sociale onrust</li> <li>- Voorkom opvolging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantasten charisma leider</li> <li>- Ondernemen Ideologie/visie</li> <li>- Bewerken perceptie volk</li> <li>- Isoleren leider van het volk/aanhang</li> <li>- Vroegtijdig leiderschap uitschakelen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neutraliseren piramidetop bevelsstructuur</li> <li>- Collectiviteit / consensus ondermijnen</li> <li>- Cruciale controlerende instituties uitschakelen</li> <li>- Veiligheid en onzekerheid creëren</li> <li>- Isoleren van externe steun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Knooppunten (<i>hubs</i>) sleutelfiguren in netwerk uitschakelen</li> <li>- Centrale basis vernietigen</li> <li>- Groepsdenken aantasten</li> <li>- Interne concurrentie bevorderen</li> <li>- Infiltreren in organisatie</li> <li>- Ongestoorde geografische omgeving, bv falend staten.</li> </ul>

Tabel 5.  
 De factoren die de effectiviteit van moderne GNSO's beïnvloeden door een strategie van strategische onthoofding

## LITERATUURLIJST

### Literatuur

Arkin, William M., *Divining victory* (Alabama 2007)

Alston, Philip, 'The CIA and Targeted Killings Beyond Borders', in: *Harvard National Security Journal*, Vol. 2, Issue 1 (2011) 283-446. Beschikbaar via: [http://harvardnsj.org/wp-content/uploads/2011/02/Vol.-2\\_Alston1.pdf](http://harvardnsj.org/wp-content/uploads/2011/02/Vol.-2_Alston1.pdf), laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Arquilla, John and Ronfeldt, David (ed), *Networks and Netwars: The Future of Terror, Crime, and Militancy* ( Rand 2001)

Azzam, Abdullah, 'Defense of the muslim lands: the first obligation after iman' (Onbekend). Beschikbaar via: [www.kalamullah.com/Books/defence.pdf](http://www.kalamullah.com/Books/defence.pdf), laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Bendix, Reinhard, *Max Weber: an intellectual portrait* (California 1977)

Bergman, Jacqueline Z., Rentsch, Joan R. (e.a.), 'The Shared Leadership Process in Decision-Making Teams', in: *The Journal of Social Psychology*, Vol.152, Nr. 1 (2012) 17-42. Beschikbaar via: <http://dx.doi.org/10.1080/00224545.2010.538763>, geplaatst 19 december 2011, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Bolden, R. 'Distributed leadership in organizations: A review of theory and research', in: *International journal of management review*, Vol. 13, Nr. 3 (2011) 251-269. Beschikbaar via: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x/pdf>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Byman, Daniel, 'Do Targeted Killings Work?', in: *Foreign affairs*, Vol. 85, No. 2, (March/April 2006) 95-111.

Callahan, Devon, Johnson, Anthony N. (e.a.), '*Shaping Operations to Attack Robust Terror Networks*' (New York 2012) 1-9, 9. Beschikbaar via: <http://arxiv.org/abs/1211.0709>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Carvin, Stephanie. 'The Trouble with Targeted Killing', in: *Security Studies*, Vo. 21, No. 3 (Fall 2012) 529-555.

Celso, Dr. Anthony, 'Al Qaeda Affiliates Operating in Failed States: The Next Front in the War on Terror' (2012) 263-268. An essay on 2012 European Intelligence and Security Informatics Conference (2012)



Cordesman, Anthony H. *Preliminary "Lessons" of the Israeli-Hezbollah War* (Washington 2006)

Corens, Stefanie, *Op zoek naar een betere wereld: Islamitisch gefundeerde radicalisering binnen een Europese context. Een psychosociale analyse*. MENARG Working Paper no. 4 (2008). Beschikbaar via <http://www.manavzw.be/files/file/dossiers/Corens%20%28Radicalisering%29.pdf>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Crabtree, John, 'The collapse of Fujimorismo: Authoritarianism and its limits', in: *Bulletin of Latin American Research*, Vol. 20, nr. 3 (Oxford 2001) 287-301.

Cronin, Audrey K. "How al-Qaida Ends: The Decline and Demise of Terrorist Groups.", in: *International Security*, Vol. 31, No. 1 (Summer 2006) 7-48.

Cullen, M. Peter, The role of targeted killing in the campaign against terror, in: U.S. Army War College Strategic research project van 30 maart 2007 (Philadelphia 2007), beschikbaar via: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA471529>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Dam, Nick van en Marcus, Jos, *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management* (Groningen/Houten 2009)

Defensiestaf, *Nederlandse Defensie Doctrine* (Den Haag 2005)

Eilstrup-Sabgiiovanni, M. en Jones C., 'Assessing the Dangers of Illicit Networks: Why al-Qaida May be Less Threatening Than Many Think', in: *International Security*, Vol. 33, No. 2 (Fall 2008) 7-44.

Evers, Hans-Dieter, 'The bureaucratization of Southeast Asia', in: *Comparative Studies in Society and History*, Vol. 29, Nr. 4 (October 1987) 666-685.

Freeman, Michael, *The Headless Horseman: A Theoretical and Strategic Assessment of Leadership Targeting*. Paper gepresenteerd op The annual meeting of the Theory vs. Policy? Connecting Scholars and Practitioners, New Orleans Hilton Riverside Hotel op 17 februari 2010.

Galbraith, J.R., *Disigning complex organizations* (Boston 1973)

Gerlach, Luther P., 'The structure of social movements: Environmental activism and its opponents', in: John Arquilla, David Ronfeldt (ed), *Networks and Netwars: The Future of Terror, Crime, and Militancy* (Santa Monica 2001) 298-310.

Graaff, B.G.J *Kalm temidden van woedende golven. Het ministerie van koloniën en zijn taakomgeving 1912-1940* (Den Haag 1996)

Graaff, B.G.J., de, 'Winnen de dark mobs het van hun bestrijders?', in: *BenM, Tijdschrift voor beleid, politiek en maatschappij*, jaargang 36, nr. 2 (2009) 132-139.

Graaff, B.G.J., 'Stemmen van het fanatisme; De overgang van religieus naar ideologisch fanatisme in het Russische terrorisme van de negentiende eeuw', in: Isabella Duyvesteyn en Beatrice de Graaf (red.), *Terroristen en hun Bestrijders* (Amsterdam 2011) 29-50.

Guiora, Amos N., 'Targeted Killing as Active Self-Defense', in: *Case Western Reserve Journal of International Law*, Vol. 36 (2004) 319-334. Beschikbaar via: <http://ssrn.com/abstract=759584>, laatst bijgewerkt 6 februari 2010, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Hellema, Duco en Reiding, Hilde (red.), *Humanitaire interventie en soevereiniteit. Geschiedenis van een tegenstelling* (Amsterdam: Boom, 2004)

Hunter, Debra Y., 'Wolf in Sheep's Clothes: The Dark Side of Charismatic Leaders and Supportive Followers in Crisis Situations', in: *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 18, No. 2 (March 2013) 54-61.

Husslage, Bart, Lindelauf, Roy H. A. and Hamers, Herbert, 'Leaderless Covert Networks: A Quantitative Approach' (July 12, 2012). Discussion Paper Series No. 2012-057. Beschikbaar via: <http://ssrn.com/abstract=2104082>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Hyden, Goran, 'The problematic state' in: Idem, *African politics in comparative perspective* (Cambridge 2006)

Jackson, Brian A., 'Groups, Networks, or Movements: A Command-and-Control-Driven Approach to Classifying Terrorist Organizations and Its Application to Al Qaeda', in: *Studies in Conflict & Terrorism*, Vol. 29, No. 3 (2006) 241- 262. Beschikbaar via: <http://dx.doi.org/10.1080/10576100600564042>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Joffé, Georde, 'The end of autocracy? The seeds of Libya's civil war', in: *The RUSI Journal*, Vol. 156, nr. 3 (June/July 2011) 12-19.

Johnston, Patrick B., 'Does decapitation work? Assessing the effectiveness of leadership targeting in counterinsurgency campaigns', in: *International Security*, Vol. 36, No. 4 (Spring 2012), 47-79.

Jordan, Jenna, 'When Heads Roll: Assessing the Effectiveness of Leadership Decapitation', in: *Security Studies*, Vol 18, No. 4 (December 2009) 719-755.

Katzman, Kenneth, 'Al Qaeda: Profile and threat assessment', a Congressional Research Service Report for Congress (August 17, 2005)

Kober, Avi, 'Targeted Killing during the Second Intifada: The Quest for Effectiveness', in: *The Journal of Conflict Studies*, Vol. 27, No. 1 (Summer 2007) 76-93.

Kunst, P.E.J., Olie, R.L. (e.a.), *Organisatie* (Leiden 1999)

Langdon, Lisa, Sarapu, Alexander J en Wells, Matthew S. , 'Targeting the leadership of terrorist and insurgent movements: historical lessons for contemporary policy makers', in: *Journal of Public and International Affairs*, Vol. 15 (spring 2004) 59-78.

Lawrence, Paul R. and Lorsch, Jay W., *Organization and environment. Managing differentiation and integration* (Boston 1967)

Lewin, Kurt, Lippitt, Ronald en White, Ralph, 'Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates', in: *Journal of Social Psychology*, Vol. 10, Issue 2 (1939) 269–299.

Mannes, Aaron, 'Testing the snake head strategy: Does killing or capturing its leaders reduce a terrorist group's activity?', in: *The Journal of International Policy Solutions*, Vol. 9 (Spring 2008) 40-49.

Marret, Jean-Luc(2008)'Al-Qaeda in Islamic Maghreb: A "Glocal" Organization', in: *Studies in Conflict & Terrorism*, Vol. 31, No. 6 (2008) 541-552. Beschikbaar via: <http://dx.doi.org/10.1080/10576100802111824>, geplaatst 16 juni 2008, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Mintzberg, Henry, 'Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design', in: *Management Science*, Vol. 26, No. 3 (March 1980) 322-341.

Mintzberg, Henry, *Organisatiestructuren* (Amsterdam 2006)

Mulaj, Klejda, 'Introduction: Violent Non-state Actors: Exploring Their State Relations, Legitimation, and Operationality', in: Idem (ed.) *Violent Non-state Actors in World Politics* (London 2010), 1-25.

Orbach, Benjamin, 'Usama Bin Laden and AL-Qaida: Origins an doctrines', in: *Middle East Review of International Affairs*, Vol. 5, No. 4 (December 2001) 54-68.

Porteous, Samuel D., Commentary No. 70, a Canadian Security Intelligence Service publication ' The threat from transnational crime: an intelligence perspective (Winter 1996)

Price, Bryan C., 'Targeting top terrorists How leadership decapitation contributes to counterterrorism', in: *International Security*, Vol. 36, No. 4 (Spring 2012), 9-46.

Raufer, Xavier, 'Al Qaeda: A Different Diagnosis', in: *Studies in Conflict & Terrorism*, Vol. 26, No. 6 (2003) 391-398.

Sageman, Marc, *Leaderless Jihad: terror networks in the twenty-first century* (Philadelphia 2008)

Scot, William R., *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems* ( New Jersey 1981)

Singer, Joseph, Research design paper 'Effective Leadership Decapitation' (Pennsylvania 2010)

Sondrol, Paul Charles, *Castro's Cuba and Stroessner's Paraguay: A Comparison of the totalitarian/authoritarian taxonomy* (Arizona 1990)

Sondrol, P. C., 'Totalitarian and authoritarian dictators. A comparison of Fidel Castro and Alfredo Stroessner', in: *Journal of Latin American studies*, Vol. 23, Nr. 3 (1991) 599-620.

Sonnenschein, Anne, Masterscriptie *In het web van Al Qaeda* (Utrecht 2007)

Staeheli, Paul W., *Collapsing insurgent organizations through leadership decapitation: a comparison of targeted killing and targeted incarceration in insurgent organizations* (California 2010)

Takala, T., 'Plato on leadership', in: *Journal of Business Ethics*, Vol 17, No. 7 (May 1998) 785-798.

Teitler, Ger en J.M.J Bosch e.a., *Militaire strategie* (Amsterdam 2002)

Tiernay, Michael J., *Killing Kony: The Relationship Between Leadership Change and Civil War Termination* (November 2012). APSA 2012 Annual Meeting Paper. Beschikbaar via: <http://ssrn.com/abstract=2107093>, laatst bijgewerkt 7 augustus 2012, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Tucker, David, 'Terrorism, Networks, and Strategy: Why the Conventional Wisdom is Wrong', in: *Homeland security affairs*, Vol. IV, no. 2 (June 2008) 1-18, Via <http://www.hsaj.org/?fullarticle=4.2.5>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Turbiville Jr., Graham H., JSOU Report 07-6: Hunting Leadership Targets in Counterinsurgency and Counterterrorist Operations (Florida 2007)

UK Report on Responsibility for the September 11 Terrorist Attacks issued by the Office of the Prime Minister, October 4, 2001. "Usama Bin Laden and Al Qaida, the terrorist network which he heads, planned and carried out the atrocities on 11 September 2001." Beschikbaar via: <http://www.fas.org/irp/news/2001/10/ukreport.html>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Varden, James D. Lt-Col. USAF, Master thesis '*Targeting terrorist leaders: A case study*' (Naval Postgraduate School, Monterey, CA. March 2011)

Warden III, John A., 'The enemy as a system', in: *Airpower Journal* (Spring 1995) 41-55.

Warden III, John A., 'Strategy and Airpower', in: *Air & Space Power Journal* (Spring 2011) 64-77.

Yang, Christopher C., Lui Nan and Sageman, Marc., 'Analyzing the Terrorist Social Networks with Visualization Tools', in: *Intelligence and Security Informatics Lecture Notes, Computer Science*, Vol. 3975 (2006) 331-342. Beschikbaar via:

<http://www1.se.cuhk.edu.hk/~yang/papers/yang2006f.pdf>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Yukl, Gary A., *Leadership in Organization* (New York 2009)

### **Niet-gedrukte bronnen**

Universiteit van Uppsala, persbericht van 12 juli 2012.  
[http://www.pcr.uu.se/digitalAssets/119/119469\\_ucdp-2012english-version.uu.12jul.pdf](http://www.pcr.uu.se/digitalAssets/119/119469_ucdp-2012english-version.uu.12jul.pdf), laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Een korte beschrijving van het oorspronkelijk artikel van Kurt Lewin, Ronald Lippitt en Ralph White, 'Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates', in: *Journal of Social Psychology*, Vol. 10, Issue 2 (1939) 269–299.  
<http://psychology.about.com/od/leadership/a/leadstyles.htm>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Couwenberg, Wim, Modern autoritarisme in historisch en actueel perspectief, digitaal artikel van woensdag 09 november 2011 over modernisering van autoritarisme.  
<http://www.civismundi.nl/?p=artikel&aid=1756>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Kerntaken voor de politie. Zie voor een korte beschrijving en overige kerntaken:  
<http://www.politie.nl/onderwerpen/politietaken.html#wat-zijn-de-kerntaken-van-de-politie>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Systeembenadering, definities en omschrijvingen. Meer omschrijvingen van het begrip systeem zijn te vinden via: <http://www.encyclo.nl/begrip/systeem>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Hofstede, Geert, de rol van cultuurverschillen, zie de officiële website van Geert Hofstede. <http://www.geerthofstede.nl/dimensions-of-national-cultures>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

22 tips voor strijders van Al Qaeda tegen dreiging van drones:  
<http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/al-qaeda/9886637/Revealed-al-Qaedas-22-tips-for-dodging-drones.html>, artikel geplaatst op 21 februari 2013, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

De vertaling van de verklaring van Osama Bin Laden. Bin Laden, Osama, 'Declaration of War against the Americans Occupying the Land of the Two Holy Places', de gehele tekst beschikbaar via:  
[http://www.pbs.org/newshour/updates/military/july-dec96/fatwa\\_1996.html](http://www.pbs.org/newshour/updates/military/july-dec96/fatwa_1996.html), laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

UK Report on Responsibility for the September 11 Terrorist Attacks issued by the Office of the Prime Minister, October 4, 2001. "Usama Bin Laden and Al Qaida, the terrorist network which he heads, planned and carried out the atrocities on 11 September 2001." <http://www.fas.org/irp/news/2001/10/ukreport.html>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Een model van de organisatiestructuur van Al Qaeda van vóór 2001, Kenney, Michael, 'From Pablo to Osama: Trafficking and Terrorist Networks, Government Bureaucracies, and Competitive Adaptation', (Pennsylvania State University Press 2007), 149. <http://www.hsaj.org/?fullarticle=4.2.5>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Figuur van de organisatiestructuur, figuur 7B, te vinden via: [http://seattletimes.com/news/nation-world/crisis/terrorism/binladen\\_18.html](http://seattletimes.com/news/nation-world/crisis/terrorism/binladen_18.html), laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Global Security, overzicht van sleutelfiguren van Al Qaeda: <http://www.globalsecurity.org/military/world/para/al-qaida-key.htm>, laatst bijgewerkt onbekend, geraadpleegd op 16 juli 2013.

Voor een voorbeeld van belangrijke knooppunten tussen verschillende cellen van Al Qaeda, Institute for the Study of Violent Groups. <http://www.isvg.org/follow/blog/2011/06/27/al-qaeda-vs-aqap-a-visual-analysis/>, laatst bijgewerkt 27 juni 2011, geraadpleegd op 16 juli 2013.