

## Zes lessen voor samenwerken in oorlogstijd

In anderhalve maand lijkt ons land — waar polderen, afstemmen en overleggen in ons DNA verankerd ligt — fundamenteel veranderd. Over de coronacrisis wordt gesproken als een strijd en de oorlogsmetafoor wordt niet alleen door wereldleiders Trump en Macron gebruikt, maar ook door Nederlandse politici, artsen en ziekenhuisbestuurders. Wanneer we de oorlogsmetafoor serieus nemen en we werkelijk in een oorlog zijn beland tegen corona, wat betekent dat dan voor de wijze waarop we met elkaar samenwerken, en voor de professionals die samen de werkelijke strijd leveren? Wat betekent het voor bestuurders en politici die de strategie uitzetten in deze oorlog en wat wordt de samenwerkingsrelatie van partijen ná de oorlog?



### Leren van historische oorlogen

De afgelopen vijftien jaar heb ik veel verschillende samenwerkingsverbanden begeleid; van fusies en *partnerships* in de gezondheidszorg tot cao-onderhandelingen en cross-sectorale allianties. Van huis uit ben ik historicus en kijk ik altijd naar het heden met de bril en ervaringen van het verleden. Stel dat we echt in oorlog zijn met het coronavirus, wat kunnen we dan leren van oorlogen die daadwerkelijk hebben plaatsgevonden? In dit artikel beantwoord ik op basis van historisch onderzoek die vraag en kom daarmee tot de zes lessen voor samenwerken in oorlogstijd:

1. De vijand van je vijand is je nieuwe beste vriend;
2. Niet alle belangen van alle partijen zijn even belangrijk;
3. Hiërarchisch leiderschap is noodzakelijk;
4. Persoonlijk vertrouwen is meer waard dan honderd contracten;
5. Organiseer de samenwerking op basis van expertise en kameraadschap;
6. Een succesvol samenwerkingsverband in de strijd is geen garantie voor succes in vreedstijd.

### Traditionele samenwerkingsvormen overboord

In de Nederlandse samenwerkingstraditie heeft ieder ziekenhuis zijn eigen beleid en verantwoordelijkheid, specialisten stemmen met elkaar de patiëntenzorg en richtlijnen af. De verantwoordelijkheid voor die afstemming is decentraal belegd en ligt in grote mate bij de bestuurders van de zorginstellingen en wetenschappelijke verenigingen van specialisten, die gezamenlijk en in goed overleg komen tot algemeen geldend beleid. Hierbij is er traditioneel gezien een grote mate van vrijheid en autonomie. In vreedstijd heeft iedere zorginstelling altijd de ruimte om mondkapjes niet op te sturen, patiënten niet over te nemen of een eigen veiligheidsbeleid te hanteren voor bijvoorbeeld *social distancing*. De coronacrisis was in de weken voor maandag 16 maart 2020 diep en heftig maar de ernst begon pas echt vanaf 13 mei door te dringen. Tot dat moment maakten we voor het oplossen van de crisis nationaal en internationaal nog altijd gebruik van de samenwerkingsstructuren die we in de afgelopen decennia hadden opgebouwd.

Terwijl premier Rutte die avond nog sprak over de strijd tegen corona was president Macron al een stuk verder in zijn retoriek: *'Nous sommes en guerre'*. President Trump gebruikte in zijn televisietoespraak dezelfde bewoordingen en legt de schuld van de crisis volledig bij China. Sindsdien wordt de oorlogsmetafoor zowel nationaal als internationaal door velen gebruikt. En het blijft niet alleen bij oorlogstaal, maar zet zich ook om in daden. In ons land lijkt de manier waarop we



samenwerken in allianties,  
netwerken en partnerships

normaal gesproken zouden samenwerken in tijden van crisis, door corona fundamenteel veranderd. De overheid roept op alle mondkapjes voor Nederland zelf te gebruiken. Nederlandse kranten spreken over een 'economie in oorlogstijd', het leger wordt ingezet voor een centrale aansturing en regie van patiëntverplaatsingen en burgemeesters roepen openlijk op voor een verbod op samenscholing. 'Onze opa's en oma's wonnen de Tweede Wereldoorlog door de inzet van wapens, deze oorlog kunnen we winnen door anderhalve meter afstand te houden.' Dat is de retoriek van burgers, specialisten en politici in onze oorlog tegen het coronavirus.

Het overboord zetten van onze traditionele manier van samenwerken en het — de komende maanden of jaren — samen vechten, betekent niet dat we niet meer zullen samenwerken. Integendeel, ook in oorlogstijd is samenwerken een cruciale vaardigheid van alle betrokkenen om de strijd te winnen. Samenwerken in oorlogstijd is echter wel heel anders dan samenwerken in vreedstijd. Het vraagt om andere afspraken, andere vormen van leiderschap en een andere wijze van organiseren dan we gewend zijn.

### Vijf oorlogen

Wanneer we in oorlog zijn met het coronavirus, roept dat de vraag op wat we van werkelijke oorlogen kunnen leren om de strijd tegen corona te winnen. Om die vraag te beantwoorden, kijk ik naar het verleden en vraag me in dit artikel af wat 2500 jaar wereldgeschiedenis ons vertelt over samenwerken in oorlogstijd. Hiervoor heb ik vijf historische oorlogen geanalyseerd waarin samenwerking van cruciale betekenis is geweest om de strijd te kunnen winnen. Hoewel de keuze van deze oorlogen arbitrair is, zijn deze vijf oorlogen van grote betekenis voor de geschiedenis van Nederland. Immers, als de strijd net even anders was gelopen hadden we hier Perzisch, Spaans, Zweeds, Frans of Duits gesproken. De vijf oorlogen die ik belicht zijn:

- De Tweede Perzische oorlog
- De Tachtigjarige Oorlog tussen Nederland en Spanje
- De Dertigjarige Oorlog in Duitsland
- De Napoleontische oorlogen
- De Tweede Wereldoorlog

Bij de analyse heb ik gekeken naar de wijze waarop in deze oorlogen partijen met elkaar samenwerkten. Wat waren de onderliggende structuren en dynamieken die maakten dat ze juist in oorlogstijd succesvol samenwerkten? Vragen die daarbij aan de orde komen: 'Waarom wilden verschillende partijen zo graag samenwerken om samen hun doel te bereiken?', 'Welke belangen blijken zo groot te zijn dat individuen, steden en zelfs landen hun voortbestaan in de waagschaal wilden stellen?', 'Hoe belangrijk is leiderschap in oorlogstijd en welke vormen van leiderschap zijn dan passend?', 'Welke afspraken, contracten en spelregels werken goed en welke juist averechts?', 'En kan je het lot ook een beetje helpen, zodat je iets meer geluk hebt dan de vijand?'

### Common Eye-model

In dit artikel beantwoord ik de meeste van bovenstaande vragen op basis van de analyse van de vijf genoemde historische oorlogen. Voor deze analyse heb ik het Common Eye-model gebruikt dat ontwikkeld is door mijn collega's Edwin Kaats en Wilfrid Opheij. Voor de liefhebber is over alle vijf een bibliotheek vol geschreven; in dit essay ligt de aandacht op de samenwerkingsdynamiek.

## Les 1: Hiërarchisch leiderschap is noodzakelijk

Wellington lijkt Napoleon eigenhandig te hebben verslagen in Waterloo in plaats van dat hij de generaal was van legers uit zeventien verschillende landen en Willem van Oranje is de bedwinger van Alva en Filips II in plaats van de leider die de noordelijke en zuidelijke Nederlanden niet bij elkaar heeft gehouden. Over Leonidas die zich doodvocht met driehonderd Spartanen bij Thermopylae om Xerxes tegen te houden worden nog steeds Hollywoodfilms gemaakt, terwijl Themistocles die Xerxes uiteindelijk versloeg in een zeeslag waarin vele Griekse stadstaten samenwerkten alleen nog bij historici bekend is.



Wellicht is Eisenhower een uitzondering, omdat zijn verbindende kwaliteiten nog steeds worden geroemd. Echter, zijn rol op het daadwerkelijk slagveld was uitermate beperkt. Niet voor niets zijn generaals als Patton en Montgomery nog steeds even bekend als 'good old Ike'.

### Leiders samenwerkingsverbanden vergeten

De helden van grote historische samenwerkingsverbanden zijn vrijwel allemaal onbekend. Niemand kent de leiders van de Hanse, de grondleggers van de Europese Unie, Verenigde Naties en NAVO of de bestuurders van de middeleeuwse waterschappen. Terwijl juist dit soort samenwerkingsverbanden van cruciaal belang zijn geweest voor de vrede en welvaart zoals we die nu kennen. Aan de andere kant is het ook weer niet vreemd dat leiders van samenwerkingsverbanden in vreedstijd niet bekend zijn. Samenwerken kost tijd en veel overleg waarin de onderhandelaars in het openbaar vaak niet altijd het achterste van hun tong laten zien en veel dus in de vertrouwelijkheid van 'de achterkamertjes plaatsvindt'.

De leider van een samenwerkingsverband houdt partijen bij elkaar, gunt anderen de momenten om te *shinen* als dat in het belang van het geheel is en speelt het spel van masseren, duwen en plooiën om tot een uitkomst te komen die draagvlak heeft bij alle betrokken partijen. Samenwerken is daarmee vaak ook politiek, het spel soms onduidelijk en een groot deel van het samenwerkingsproces vindt achter gesloten deuren plaats. Hoewel een goed samenwerkingsproces zorgt voor draagvlak bij alle betrokkenen en helder maakt wanneer over welke stappen een besluit wordt genomen, is dat een stuk minder heroïsch dan een overwinning op het slagveld.

### Zichtbare leiders in oorlog

Hoe anders is dan de samenwerking in oorlogstijd. Dan is er een duidelijke vijand, een slagveld waarop de strijd plaatsvindt en een prettige afbakening in tijd, zodat winst en verlies ook daadwerkelijk gemeten kunnen worden aan de hand van het aantal slachtoffers of de veroverde buit. In oorlogstijd is het leiderschap zichtbaar, is er een generaal, opperbevelhebber of *prime minister* die de lijnen uitzet, beslissingen neemt en er uiteindelijk voor zorgt dat de oorlog ook gewonnen wordt. De generaals en opperbevelhebbers uit het verleden die glorieus oorlogen wonnen of verloren zijn vaak nog wel bekend. De reden daarvoor is dat hiërarchisch leiderschap in oorlogstijd onontbeerlijk is. Een oorlog heeft namelijk een gezicht nodig.

Samenwerken in vreedstijd vraagt om verbindend leiderschap. In oorlogstijd is die tijd voor verbinding er niet. Dat is ook niet nodig, want de belangen zijn duidelijk en de gezamenlijke ambitie evident. Dan is er de tijd niet om te praten over de volgende stap in de tactiek, dan moet er gedaan worden wat is afgesproken. In de daadwerkelijke oorlog is hiërarchisch leiderschap de stijl die het beste past. Dan heb je leiders nodig die in onzekere tijden rustig en kalm blijven, die de strategische overwegingen blijven maken en uiteindelijk durven te kiezen. Juist in oorlogstijd ben je gedwongen om op



samenwerken in allianties,  
netwerken en partnerships

basis van vijftig procent van de informatie honderd procent van de beslissingen te nemen én ervan uit te kunnen gaan dat iedereen dan ook daadwerkelijk doet wat hem is opgedragen. Daarbij past hiërarchisch leiderschap het best.

### **Heroïsch of hiërarchisch leiderschap?**

Aan hiërarchisch leiderschap kleeft het nadeel van heroïek, van helden die strijdend en met veel vertoon ten onder gaan. Dat is nergens voor nodig; een oorlog vraagt om leiders, geen helden die onverantwoorde risico's nemen. Heroïsch leiderschap is dan ook iets heel anders dan hiërarchisch. Naast de valkuil van heroïek is een groot risico van hiërarchisch leiderschap dat leiders of burgers na de oorlog nog steeds van mening zijn dat hiërarchisch de beste leiderschapsstijl is. Wat dat betreft waren de Atheners zo dom nog niet, toen ze vier jaar na de door Themistocles gewonnen oorlog met de Perzen besloten deze voormalig leider te verbannen uit Griekenland. Hij bleef hangen in hiërarchisch leiderschap en begon zich te gedragen als dictator. Daar waren de Atheners niet van gediend en na een stemming door het volk moest hij de stad verlaten.

### **Concert van Wenen**

De helden van samenwerkingsverbanden in vreedetijd zijn onbekend, de generaals van de samenwerkingsverbanden in oorlogstijd zijn nog steeds onze helden. Het is opvallend dat de reguliere samenwerkingsprocessen waarin we zoeken naar verbinding en draagvlak nog steeds als negatief beschouwd worden. Het congres van Wenen is daarvan een goed voorbeeld. Tussen 1814 en 1817 onderhandelden de landen die Napoleon versloegen in Wenen over een Europese samenwerking die bijna honderd jaar (tot de Eerste Wereldoorlog) voor relatieve vrede heeft gezorgd. Desondanks wordt deze onderhandeling en de samenwerking die daaruit ontstond nog steeds belachelijk gemaakt en in alle geschiedenisboekjes het 'concert van Wenen' in plaats van het 'congres van Wenen' genoemd. Dit om aan te geven dat na de glorieuze overwinningen in Leipzig en Waterloo, Europa weer terugviel in politiek gekonkel, ellenlange vergaderingen en nutteloze plichtplegingen in bals, salons en concerten. Maar die precare samenwerking gecomponeerd in Wenen leidde wel tot de eeuw met de minste Europese oorlogen tot dan toe.

## Les 2: Persoonlijk vertrouwen is meer waard dan honderd contracten

Zo'n 2500 jaar geleden had de Spartaanse koning Leonidas voldoende aan een omhelzing met de Atheense leider Themistocles om hun bondgenootschap te bezegelen en om de vrijheid van Griekenland te verdedigen zich uiteindelijk dood te vechten tegen de Perzen. De afspraak dat Athene en Sparta samen zouden optrekken tegen de Perzische oorlog is bevestigd door een gezamenlijk ritueel bij het orakel van Delphi. Hoewel dat indrukwekkend klinkt, waren de Griekse goden nog vele malen wispelturiger dan de Grieken zelf, dus een gedane belofte kon snel worden herroepen. De afspraken die daar gemaakt zijn, waren echter geen contract, geen uitgedachte organisatiestructuur, laat staan een governancestructuur hoe partijen in geval van conflict moesten handelen. De leiders Themistocles en Leonidas keken elkaar aan, beloofden elkaar te helpen voor Griekenland en gaven elkaar de hand. Daarmee was er voldoende vertrouwen voor Leonidas om zich dood te vechten bij Thermopylae, zodat Themistocles op tijd terug zou zijn bij Athene om daar bij Salamis de Perzische vloot te verslaan en zo de vrijheid van Athene en Sparta te verdedigen.

Veel tijd bij de bouw van een samenwerkingsverband in vreedstijd gaat uit naar het organiseren van de samenwerking. Hoe anders de organisatie van een samenwerkingsverband in de strijd vorm krijgt, zien we in alle oorlogen terug.

### Persoonlijk vertrouwen

Het is opvallend dat juist in oorlogstijd de belangrijkste afspraken tussen de sleutelspelers op basis van persoonlijk vertrouwen worden gemaakt. Een ritueel om de gezamenlijke band en afspraak te bevestigen, zoals de drankavond van Stalin en Churchill helpt om het persoonlijk vertrouwen te vergroten en te bevestigen. Een groot verschil met de samenwerkingsafspraken die in vreedstijd tot stand komen. Ook dan is vertrouwen noodzakelijk, maar heb je daarnaast de mogelijkheid om terug te vallen op een governancestructuur, organisatie-inrichting en contracten om de gemaakte afspraken ook juridisch te borgen. Immers, gedoe en onduidelijkheid moeten worden voorkomen en uitgebreide contracten garanderen dat je altijd nog bij de rechter je recht kan halen. In oorlogstijd zijn er echter geen rechtbanken waar je je gelijk kunt halen en mochten die er al zijn dan is het een recht achteraf, vele jaren na de bewuste acties. Wanneer je niet of veel later dan gewenst 'je gelijk of recht kan halen' in een rechtbank is een juridisch vastgelegde afspraak van weinig waarde. Een gemeente handdruk blijkt dan de basis van de samenwerking te vormen.

Het beste voorbeeld van de beperkte waarde van juridische afspraken in oorlogstijd zijn de talloze verdragen en overeenkomsten die gedurende de Dertigjarige Oorlog tussen de Duitse, Zweedse, Oostenrijkse, Franse, Hollandse en Spaanse partijen zijn gesloten. De gemiddelde geldigheid van ieder bondgenootschap of verdrag was enkele weken of maanden. Hier ligt ook de uitdaging voor bijvoorbeeld de NAVO. Zijn we in staat als het er echt op aankomt om artikel 5 in werking te laten treden? Beschouwen we een aanval op bijvoorbeeld Turkije dan ook als een aanval op Nederland? Ook dan zal de waarde van het verdrag zich in de strijd moeten bewijzen.

Daarbij is de waarde van een in detail uitgedachte organisatie-inrichting in de daadwerkelijke strijd van weinig toegevoegde waarde. Zoals in het vervolg van het essay, is het vooral belangrijk dat iedere partij zijn eigen opdracht en taak kent. Binnen die kaders is er verder weinig aan organisatie nodig; ook omdat aansturing veelal plaatsvindt op basis van hiërarchisch leiderschap. De interne processen en procedures van een samenwerkingsverband in oorlogstijd blijken dan vaak heel eenvoudig. Daadkracht is nodig en voor veel overleg, afstemming en zoeken naar draagvlak is geen tijd. Processen en procedures worden op hoofdlijnen afgesproken in het vertrouwen dat ze worden nagekomen.

### Waakzaamheid voor achterbannen

Persoonlijk vertrouwen is noodzakelijk, maar ken je de persoon die je vertrouwt wel echt? Juist in

samenwerkingsverbanden werk je niet samen met een individu, maar is het individu de vertegenwoordiger van een organisatie, een vereniging of een stad of land. Het risico van te veel persoonlijk vertrouwen is dat de afspraak die de betrokken individuen met elkaar maken niet gedragen wordt door de partijen die zij (zeggen te) vertegenwoordigen. In vredetijd holt dit soort afspraken het vertrouwen uit, in oorlogstijd is de schade vele malen groter. Want de kans is groot dat jij al begonnen bent met de strijd en dan blijkt de andere partij de afspraak toch niet na te komen. De Dertigjarige Oorlog is een aaneenschakeling van dit soort teleurstellingen, waarbij zelfs de prinsen, hertogen en bisschoppen van een stad of regio toch niet de steun (en daarmee de belastingopbrengsten voor extra soldaten en wapens) kregen om de door hen gemaakte afspraken op basis van persoonlijk vertrouwen na te komen.

#### Waarde van verdragen

Veel tijd bij de bouw van een samenwerkingsverband in vredetijd gaat uit naar het organiseren van de samenwerking. Hoe anders de organisatie van een samenwerkingsverband in oorlogstijd vorm krijgt, beschrijft een beroemd verhaal over de conferentie van Jalta in februari 1945. De Tweede Wereldoorlog loopt op z'n einde en het verlies van de nazi's is nog een kwestie van tijd. De drie waarschijnlijke overwinnaars moeten met elkaar bepalen hoe Europa er na de Duitse nederlaag uit zal zien. Roosevelt haakt na het diner al snel af, waarna Churchill en Stalin iedereen behalve de tolken wegsturen.



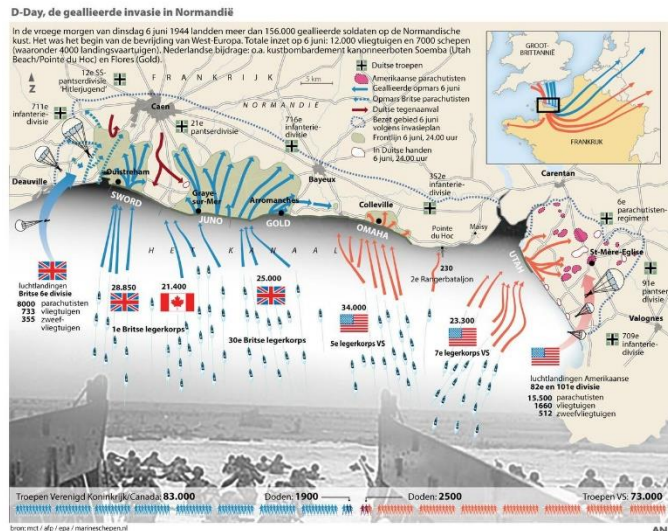
Een drinkgelag met whisky en wodka tussen de twee gezworen vijanden volgt. Rond een uur of twee in de nacht — wanneer beide mannen al zeer dronken moeten zijn geweest — gaat het dan eindelijk over de toekomst van Europa. Op een katoenen servet tekent Stalin Europa: Duitsland wordt verdeeld en Oostenrijk, Joegoslavië en Griekenland krijgen een evenredige machtsverdeling. Churchills tegenzet: hij bekijkt Stalin, geeft hem een hand en gaat naar bed. De volgende ochtend leggen beide mannen de nieuwe indeling van Europa aan Roosevelt voor, de indeling die tot 1989 heeft bestaan.

Voor de bondgenoten die optrokken tegen Napoleon gold in Leipzig en Waterloo in grote mate hetzelfde. Hier waren weliswaar met veel ceremonieel vriendschapsverdragen en bondgenootschappen getekend, maar enkele jaren eerder hadden de Duitse staten en Oostenrijk die met Napoleon ook getekend. De waarde van dat soort verdragen was dus buitengewoon beperkt. Tegelijkertijd had in Waterloo Wellington dan weliswaar het opperbevel, maar voor de rest deden de Oostenrijkse, Pruisische en Italiaanse generaals toch vooral waarvan ze zelf dachten dat op dat moment het beste was. Afstemming en overleg volgens van tevoren bepaalde procedures bleek nauwelijks mogelijk noch wenselijk.



### Les 3: Organiseer de samenwerking op basis van experts en hun kameraadschap

De Normandische kust tussen Cabourg en Valognes is één groot museum ter herinnering aan de voor West-Europa beslissende slag in de oorlog tegen de nazi's. Rijdend langs de vele musea kom je langs Sword, Juno, Gold, Omaha en Utah Beach; de stranden die in dezelfde volgorde door de Britten, Canadezen, Britten, en tweemaal door de Amerikanen werden bestormd. Deze verdeling van de invasie stranden op het niveau van de landen werd mij nog eens extra duidelijk toen ik afgelopen zomer het museum van Arromanches binnenwandelde. De eerste vitrine toont de gebruikte mitrailleurs tijdens de invasie. Je ziet een Brits, Canadees en Amerikaans wapen die allemaal eigen munitie, eigen aanvullende apparatuur en een eigen gebruiksaanwijzing hebben. De invasie was vanzelfsprekend een samenwerkingsverband, maar behalve de centrale commandostructuur en dezelfde tactiek deelden de betrokken landen opvallend weinig met elkaar. Het volgende grote verschil tussen samenwerkingsverbanden in vredetijd en in oorlogstijd is dan ook de wijze waarop de samenwerking in de praktijk wordt georganiseerd.



#### Aanvullende kwaliteiten

In een samenwerkingsverband in vredetijd ga je vrijwel altijd op zoek naar die onderdelen in het primair proces waar de activiteiten aanvullend, overlappend of complementair zijn. In de laatste twee gevallen is het vaak de beste oplossing om activiteiten samen te voegen. Het maakt processen efficiënter of bespaart simpelweg kosten omdat je het zelfde werk met minder mensen kan doen. In oorlogstijd zijn overlappende of complementaire activiteiten veel minder relevant. Het gaat juist om de aanvullende kwaliteiten. Om die unieke vaardigheden, kennis of middelen die jij niet hebt en die je partner wel. Bij een samenwerking in oorlogstijd zie je een verregaande vorm van specialisatie waar binnen het samenwerkingsverband de verschillende teams en onderdelen niet worden samengevoegd, maar juist worden ingezet op die deelgebieden waarop ze specialist zijn.

#### Kennis en kameraadschap

In oorlogstijd heeft iedere partij zijn eigen individuele taak en expertise met een grote eigen verantwoordelijkheid, waarbij de opdracht eenvoudig is: 'Voer de taak uit en wanneer de strijd is gestreden, praten we verder.' Vertrouwen in de kennis van de experts is ook hier uitgangspunt en juist omdat die kennis zo belangrijk is, worden deze specialisten niet belast met uniforme werkwijzen, *governance* en procedures. Hierbij worden de cultuur, *governance* en procedures van al die lokale teams en eenheden zoveel mogelijk in tact gelaten. Immers, de unieke kenmerken hebben gemaakt dat het team expert is, en geven de leden van het team het vertrouwen in het eigen kunnen. De relatief grote autonomie van de verschillende onderdelen waarbij er veel ruimte is voor de eigen cultuur, afspraken en spelregels binnen de teams, is een van de kenmerken van samenwerken in oorlogstijd. Expertise en kameraadschap zijn daarmee een cruciaal element om van de gespecialiseerde eenheden ook echt succesvolle teams te maken.

In de strijd heb je veel verschillende soorten experts nodig. In de strijd tegen corona gaat het om experts op de Intensive

Care, het laboratorium of op de Spoedeisende Hulp. In de historische oorlogen zoals hier beschreven, blijkt je op een gegeven moment altijd 'de Polen nodig' te hebben. Het volgende is het geval, in augustus 1944 omsingelden de geallieerden een groot deel van de Duitse troepen in de Falaise vallei. Lang Duits verzet in de vallei, zou de geallieerde opmars in gevaar brengen en voor al te veel krijgsgevangenen was nog geen plek. Uiteindelijk werden de Poolse regimenten op de vallei afgestuurd en na acht dagen man-tot-mangevechten, vernietigden ze het Duitse leger en verwoestten ze al het materieel; krijgsgevangenen werden er nauwelijks gemaakt. Anders gezegd: wanneer het echt lastig wordt, heb je experts nodig die bereid zijn de grootste risico's te nemen of het vuile werk op te knappen. Dat waren de Polen bij de invasie, de elitetroepen van Maurits in het turfschip van Breda, of de Spartanen bij Thermopylae.

### Eigen oorlog eerst

In de Dertigjarige Oorlog en de Tachtigjarige Oorlog werd het leger vaak ingedeeld in regimenten van soldaten die uit dezelfde regio kwamen. Dat bevorderde de onderlinge kameraadschap aanzienlijk. Maar wat gebeurde er als de strijd wel heel lang op zich liet wachten, als soldij niet uitbetaald werd of het overleven van jezelf en je kameraden belangrijker werd dan de overleving van je stad, land of vrijheid? Dan deserterden deze eenheden, gingen op strooptocht naar voedsel en buit en bleken de vrienden van weleer je nieuwe vijanden te zijn geworden. Het organiseren op basis van specialismes en kameraadschap brengt dus het risico met zich mee dat deze unieke eenheden een eigen belang en ambitie ontwikkelen en niet meer meedoen met de strijd. Eenzelfde belangrijke rol speelden de Hollandse soldaten in Napoleons leger. Gewend aan het bouwen van bruggen op onmogelijke plaatsen, waren zij het die aan de oever van de Berezina als vanzelfsprekend het water insprongen. Ondanks de kou en het snel stromende water bouwden ze de brug waarover Napoleons leger kon vluchten voor de Russische troepen. Ruim honderd Hollanders verdronken in het ijskoude water. Zonder hun zelfopoffering was Napoleons leger echter waarschijnlijk al aan die oever verslagen.

### Experts

Van een Nederlandse vloot was gedurende de Tachtigjarige Oorlog nog geen sprake. Er was een Zeeuwse vloot, en de Hollandse vloot was verdeeld naar de verschillende havensteden, waarbij de Friezen en Groningers vaak ook nog meededen met eigen onderdelen. Het opperbevel lag vaak bij de Hollandse Admirals, maar op de schepen werd een eigen interpretatie gegeven aan de algemene strategie. Napoleon koos in zijn Russische veldtocht in 1812 voor dezelfde organisatievorm. Alle legereenheden die niet Frans waren, werden ingericht naar het land of de regio waar ze vandaan kwamen en daarna kregen ze de taak waarin zij excelleerden. Hollanders waren toen al expert op het gebied van het bouwen van bruggen en dammen. De Duitse legereenheden bleken het meest effectief, veel effectiever dan de geallieerden en de Russen. Niet alleen maakten ze meer slachtoffers aan de andere kant, ook het aantal gewonden en gesneuvelden aan de eigen kant was lager. De Duitsers waren vanaf de militaire academie getraind in het samenwerken in kleine eenheden met een specifieke opdracht; de autonomie van deze eenheden was groot, werd gecultiveerd en de officieren bleven lang bij 'hun eigen eenheden'. In tegenstelling tot bijvoorbeeld het leger van de Amerikanen, waar de officieren voortdurend wisselden, opdrachten van hogerhand simpelweg uitgevoerd moesten worden en de training voor veel soldaten louter algemeen was.



## Les 4: De vijand van je vijand is je nieuwe beste vriend

De gezworen vijand van het communisme was tot 1941 niet het fascisme. De echte vijanden waren de liberale kapitalistische democratieën in West-Europa en Amerika. Toen Hitler in juni 1941 de Sovjet-Unie binnenviel had Stalin echter geen keuze meer. Ook Churchill, wellicht een van de grootste communistenhaters uit de geschiedenis, stond voor een voldongen feit. Het simpele gegeven dat ze één en dezelfde vijand hadden, maakte dat ze vanaf dat moment wel móesten samenwerken. In oorlogstijd is de mogelijkheid te kiezen voor een samenwerkingsverband vaak niet aanwezig; je sluit je aan bij die partij die jouw strijd voert. In oorlogstijd zijn de vijanden van jouw vijand namelijk je nieuwe beste vriend en lijkt het verloop van de strijd te bepalen wie jouw samenwerkingspartners zijn.

### Wanneer samenwerken geen keuze is

In alle literatuur over samenwerken gaan we ervan uit dat samenwerken altijd een keuze is en dat het niet deelnemen aan de samenwerking ook een realistische optie is voor de deelnemende partijen. In vreedstijd kom je als organisatie na een zorgvuldige analyse van de eigen positie tot de conclusie dat voor het realiseren van de eigen ambitie je enkele strategische mensen of middelen nog niet hebt. De strategische keuze die dan voorligt is *build, buy or ally*. De keuze voor samenwerken is een rationele keuze, waarbij na weging van de verschillende strategische opties men vaak de conclusie trekt dat de eigen ambitie het best gerealiseerd kan worden door samen te werken met een andere partij, die of hetzelfde doel heeft of die je op deeltereinen kan helpen om de eigen ambitie te realiseren. In oorlogstijd is het maar de vraag hoeveel tijd en ruimte er is voor deze afweging en als die ruimte er wel is, wat het uitmaakt voor de uiteindelijke conclusie.

Samenwerking in oorlogstijd ontstaat dus omdat individuele partijen worden geconfronteerd met externe ontwikkelingen die de deelnemende partijen direct in hun voortbestaan bedreigen en daarmee veel te groot en complex zijn om zelfstandig op te kunnen lossen. De ambitie van een samenwerking is heel eenvoudig: overleven door middel van de gezamenlijke verdediging tegen een derde partij. Kenmerkend voor samenwerkingsverbanden in oorlogstijd is ook dat ze kortdurend zijn: wanneer de derde partij verslagen is, stopt het samenwerkingsverband.

### Kies je partner goed

Wanneer de oorlog met zich meebrengt dat de vijand van jouw vijand je beste vriend is, brengt dat ook een risico met zich mee. De vraag is namelijk of jouw partner even afhankelijk van het *partnership* is als jij dat bent. Wanneer dat niet zo is, bestaat altijd het risico dat de andere partij zich toch net iets minder inspant, en wanneer het er echt op aan komt eieren voor haar geld kiest of er zelfs met jouw middelen vandoor gaat. Kies je partners dus goed en blijf zorgvuldig, want anders liggen de gevaren van de Dertigjarige Oorlog op de loer. Daar waren grote machten als Oostenrijk, Frankrijk, Zweden en Pruisen elkaars vijand, maar de strijd werd beperkt in hun eigen land gevoerd. De kleine landen en steden in Midden Duitsland voerden dertig jaar lang oorlog met elkaar over geloof, autonomie en macht en werden financieel en materieel geholpen door de grote landen. Met een totale uitputting van land en het overlijden van dertig procent van de Duitse bevolking als gevolg.

### Twee keuzes

Dezelfde situatie als zich in 1941 voordeed, zag je ook 2500 jaar eerder. Toen de Perzische legers voor de tweede maal Griekenland binnenvielen om wraak te nemen op de Atheners na hun verlies bij de Marathon tien jaar eerder, bleven er voor de honderden Griekse stadstaten maar twee keuzes over. Of je stapte als stadstaat met Athene in een heel onzeker avontuur voor de verdediging van je vrijheid en onafhankelijkheid, waarbij je het risico liep alles wat je had te verliezen. Of je accepteerde de Perzische overheersing,



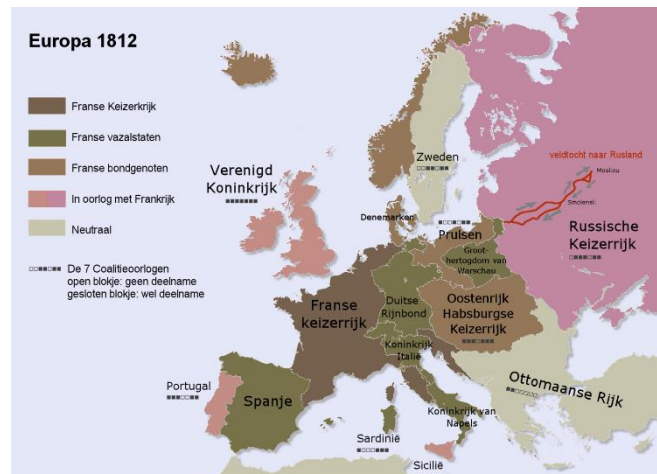
betaalde één keer wat belasting en ging over tot de orde van dag. Voor Sparta was dat een gemakkelijke keuze, hun vrijheid was ze alles waard. En hoewel Sparta de minst waarschijnlijk bondgenoot van Athene was, vochten ze mee tegen de Perzen. Maar bijna negentig procent van de Griekse stadstaten koos voor andere belangen en gaf zich direct over. Hetzelfde gold voor de bondgenoten die vochten tegen Napoleon in Waterloo; dit was een samenraapsel van landen die in de vijftien jaar daarvoor door hem verslagen waren. Het enige dat zij gemeenschappelijk hadden was de kans om zich te bevrijden. De Zeven Provinciën die streden tegen Spanje hadden in 1585 in Antwerpen gezien wat het gevolg was van overgave: de vrijwel totale vernietiging van de stad. Alle Vlamingen die daarna vluchtten naar Holland wilden dat nooit meer meemaken. Om te overleven als mens, als protestanten en als volk moesten ze samenwerken tegen de Spanjaarden.

## Les 5: Niet alle belangen van alle partijen zijn even belangrijk

In vreedstijd hebben alle betrokken partijen verschillende belangen. De individuele belangen van vertegenwoordigers van partijen kleuren de richting van de samenwerking in grote mate. Het bouwen van een samenwerking in vreedstijd vraagt om een zorgvuldig proces waarbij alle belangen van betrokkenen worden besproken, gewogen en een plek krijgen. De oprechte interesse in de collectieve, organisatie-, en individuele belangen van betrokkenen is een belangrijke voorwaarde om een samenwerkingsverband te starten dat voor iedereen van meerwaarde is. Hierbij maakt het niet uit of belangen soms tegengesteld zijn, ze niets met elkaar te maken hebben of dat belangen juist overlappen. Een gezamenlijke ambitie ontstaat door in een zorgvuldig proces van oprechte interesse in elkaars belangen een gezamenlijke ambitie te formuleren die voor iedereen van meerwaarde is.

### Eén belang: overleven

Vraag is of in oorlogstijd dit zorgvuldige proces net zo belangrijk is. Het proces dat nodig is om een samenwerkingsverband te ontwikkelen in vreedstijd gaat uit van twee elementen. Ten eerste dat er voldoende tijd is om het gesprek over de belangen te voeren. En ten tweede dat er ook een groot aantal belangen is die een plek dient te krijgen in de gezamenlijke ambitie. Echter, bij een samenwerking in oorlogstijd is van beide elementen geen sprake. Er is vaak simpelweg geen tijd om alle belangen te bespreken. Napoleon viel achtereenvolgens Italië, Nederland, Pruisen en Oostenrijk binnen en verklaarde zelf de oorlog aan Engeland en Rusland. Niet het samenwerkingsverband van de bondgenoten bepaalde de agenda en de tijdsdruk, Napoleon bepaalde deze en partijen hadden niet meer de tijd voor een zorgvuldige weging van proces en belangen.



Tegelijkertijd is wanneer de vijand letterlijk voor je deur staat, het veel minder relevant om alle belangen die bij betrokken partijen een rol spelen een plek te geven in het samenwerkingsverband. Het lijkt wat dat betreft net de Pyramide van Maslow: hoe groter de druk op de partijen, hoe minder belangen als autonomie, ontwikkeling en imago ertoe doen. Wanneer de Perzen voor de deur staan of de Zweedse protestanten je stad plat willen branden, gaat het nog maar om één belang: overleven. Het kenmerk van samenwerkingsverbanden in oorlogstijd is dan ook dat de collectieve, organisatie- en individuele belangen er steeds minder toe doen én dat de verschillen tussen de belangen van betrokken partijen steeds kleiner worden. Uiteindelijk gaat het dan nog maar om één belang: hoe overleven we dit?

### Middel erger dan kwaal

Wanneer je op het punt bent gekomen dat er nog maar één belang is, hoeft er geen afweging van belangen meer plaats te vinden. Maar in de periode daarvoor, voordat de strijd is begonnen, kun je die afweging wél maken. Kies je bijvoorbeeld voor autonomie of welvaart? Bijna negentig procent van de Griekse stadstaten koos met de Perzen in het zicht voor het laatste en gaf zich over. En de Nederlandse provincies waren weliswaar in oorlog met Spanje, maar een wapenhandelaar kon hen natuurlijk best van wapens voorzien. Het risico van het niet meer in beeld hebben van alle belangen bij samenwerken in oorlogstijd is dat het middel erger wordt dan de kwaal en uiteindelijk niets anders rest dan een Pyrrusoverwinning.



*samenwerken in allianties,  
netwerken en partnerships*

### **Gelijkgestemden**

Groot-Brittannië en de Sovjet-Unie hadden elkaar onherroepelijk nodig om überhaupt een vuist te kunnen maken tegen Hitler. Hun belang op de korte termijn was overleving, want Hitler stond letterlijk voor de deur. Voor de Verenigde Staten was de korte termijn-overlevingsangst wellicht minder urgent, maar wat van de vrijheid en economische kracht van de Verenigde Staten zou overblijven wanneer Europa van Moskou tot Londen fascistisch werd, was natuurlijk zeer de vraag. Hetzelfde gold voor de Duitse staten in de Dertigjarige Oorlog. Het enige belang was de overleving van de bestaande lokale en regionale samenlevingen met eigen structuren, machthebbers en religies. De enige manier om als katholiek of protestants vorsten-, prinsen- of een bisschopsdom te overleven was je aansluiten bij gelijkgestemden, zodat je gezamenlijk sterk genoeg was de andersgezinde vijand te verslaan. Wat dat betreft lijkt het Duitsland van de 17<sup>e</sup> eeuw erg op het Griekenland van 2000 jaar daarvoor. Ook daar zat het unieke Griekse karakter in de verschillen tussen de stadstaten en het vage besef van het gezamenlijk Grieks zijn. De wens om de verschillen te behouden en de structuren niet te willen veranderen, maakte de strijd tegen de Perzen voor een klein deel de enige logische stap.

## Les 6: Succesvol samenwerkingsverband in de strijd? Geen garantie voor succes in vreedestijd

De vijf onderzochte samenwerkingsverbanden hebben nog een opvallende overeenkomst. Uiteindelijk eindigden ze namelijk allemaal in een oorlog tussen de partijen die daarvoor nog partners waren. En hoewel er soms jaren overheen gingen, het succesvolle samenwerkingsverband in oorlogstijd bood geen garantie voor een vruchtbare samenwerking in vreedestijd.



- De Atheners en Spartanen wonnen gezamenlijk van de Perzen, maar na ruim veertig jaar van onderlinge concurrentie belandden ze in de Peloponnesische oorlogen waarin ze uiteindelijk elkaar vernietigden.
- De Zeven Provinciën wonnen van de Spanjaarden mede dankzij de hulp van de Fransen, Engelsen en enkele Duitse staten, maar 24 jaar later vielen deze partijen (in 1672) de Nederlanden binnen.
- De Duitse staten vernietigden in de Dertigjarige Oorlog hun eigen bevolking, welvaart en cultuur dermate grondig dat tot 1914 uitgangspunt in alle beslissingen van de Duitse staten was 'dat nooit meer'.
- Na de Napoleontische oorlogen voerden de Europese mogendheden tot 1914 minder oorlog op het Europese continent dan in de eeuwen daarvoor, maar ze verplaatsten die oorlogen naar Azië en Afrika door die werelddelen te koloniseren.
- De winst van de geallieerden in 1945 op Duitsland en Japan leidde binnen drie jaar tot de Koude Oorlog tussen aan de ene kant de Verenigde Staten, Engeland en het Westen en aan de andere kant de Sovjet-Unie en het Oostblok. Deze oorlog was weliswaar koud in Europa, maar in Zuidoost-Azië, het Midden-Oosten en Afrika vaak heel reëel.

### Samenwerking na de oorlog

Wellicht de belangrijkste les voor een succesvol samenwerkingsverband in oorlogstijd is dan ook dat er tijdens de oorlog al nagedacht moet worden hoe de samenwerking na de oorlog voortgezet kan worden. Anders ligt het risico van een nieuwe oorlog direct op de loer. De uitdaging hierbij is dat de succesvolle manier van samenwerken die tijdens de strijd is ontwikkeld, in vreedestijd weer afgeleerd moet worden. Opvallend vaak blijkt het dan verdraaid lastig te zijn om terug te gaan naar *cooperation as usual*.

## Hoe nu verder in de corona-oorlog?

Nu de coronacrisis zich ontwikkelt tot een wereldwijde pandemie, maken op nationaal en internationaal niveau politici, wetenschappers, specialisten en bestuurders gebruik van de oorlogsmetafoor om te beschrijven in welke situatie we zijn beland. En het lijkt mij dat de traditionele samenwerkingsvormen die we regionaal, landelijk en internationaal gewend zijn, deze maanden fundamenteel veranderen. Gedwongen door de urgentie van de crisis, is er minder tijd voor overleg, afstemming en het sturen op draagvlak bij alle partners. Tegelijkertijd is samenwerken des te harder nodig om de strijd tegen het coronavirus te winnen. Samenwerking in oorlogstijd kent echter wel andere regels. Ook die zie ik op veel plekken naar voren komen.

### Nieuwe regels

Politici en wetenschappers durven leiderschap te tonen en op basis van vijftig procent van de informatie honderd procent van de beslissingen te nemen. Waarbij ze durven te kiezen tussen het belang van de volksgezondheid in plaats van het belang van de economie, welvaart of zelfs *privacy*. Nationaal en internationaal worden intensieve samenwerkingsverbanden opgebouwd zonder contracten, zonder een *governance*. Simpelweg omdat de IC-patiënt met corona nu de zorg nodig heeft die een ander ziekenhuis beter kan leveren. Onderzoeksinstituten zetten hun data op het internet zodat collega's over de hele wereld verder kunnen werken in de zoektocht naar een medicijn of vaccin. En het is indrukwekkend om te luisteren naar de verhalen over de kameraadschaap tussen specialisten en verpleegkundigen op de Spoedeisende Hulp of Intensive Care. Van één gezamenlijke vijand en één gemeenschappelijk belang is nog lang geen sprake.

### Gezamenlijke strijd

Veel lessen voor samenwerken in oorlogstijd zijn daarmee herkenbaar in de wijze waarop het coronavirus wordt bestreden. Maar drie lessen lijken nog op weinig enthousiasme te kunnen rekenen. Ten eerste lijkt het er nog lang niet op dat iedere vijand van het coronavirus onze nieuwe beste vriend is. Internationaal blijken de verschillen in de wijze waarop het virus bestreden wordt groot en gooien landen grenzen dicht of juist delen van de samenleving open om eigen burgers of economie te beschermen. Daarnaast kleuren eigen belangen nog steeds het handelen. Noord-Europa wil geen welvaart inleveren om de zwaarst getroffen Zuid-Europese landen te helpen. Eigen belangen en vooral het eigen mandaat van politici lijkt internationale samenwerking juist nu buitengewoon lastig te maken. En ook nationaal is het opvallend dat de Brabantse ziekenhuizen vier weken na de start van de crisis nog steeds teleurgesteld waren in de mate waarin de ziekenhuizen boven de rivieren wilden samenwerken. Van een gezamenlijke strijd was nog maar ten dele sprake. Er moest (ook) centraal gezag aan te pas komen.

### Ligt de volgende oorlog op de loer?

Op de lange termijn is het mijn inziens belangrijk dat er nu al wordt besproken hoe we na de oorlog tegen corona opnieuw met elkaar gaan samenwerken. Het is evident dat onze samenleving regionaal, nationaal en internationaal veranderd is na deze strijd. De wijze waarop we met elkaar willen gaan samenwerken moeten we nu al bespreken. Want na de gewonnen oorlog tegen corona, moeten we ook de oorlogsmetafoor en alle kenmerken van samenwerken in oorlogstijd achter ons laten. Dan kunnen we niet voor één belang gaan, maar dienen alle belangen van alle partijen weer een rol te spelen. Dan hebben we weer de ruimte om onze samenwerkingspartners zorgvuldig te kiezen, wordt hiërarchisch leiderschap niet meer geaccepteerd en zal het ingeruild moeten worden voor verbindend leiderschap. En dan zijn naast het vertrouwen ook weer contracten nodig een samenwerking voor de lange termijn vorm te geven. Samenwerken vraagt om tijd, zorgvuldigheid en oprechte interesse in de belangen van alle betrokkenen. Wanneer we daar niet voor kiezen, ligt het risico op de loer dat het tijdelijk succes van de samenwerking in oorlogstijd als alternatief wordt gezien voor samenwerken in vreedstijd.



## Literatuurlijst samenwerken

- Braun, D. en Kramer, J. (2015). *De Corporate Tribe, Organisatielessen uit de antropologie*. Deventer: Vakmedianet
- Bregman, R. (2019). *De meeste mensen deugen: een nieuwe geschiedenis van de mens*. Amsterdam: De Correspondent
- Bremekamp, R., Kaats EAP. en Opheij W. (2009). *Holland Management Review*, 127, 28 – 35, Een nieuw Kijkglas voor een heldere blik op samenwerken.
- Bremekamp, (red.) (2010). *Eerste Hulp Bij Samenwerken*. Amsterdam: Reed Business
- De Bruijn, JA. en Ten Heuvelhof. E.F. (2004). *Management in netwerken*. Utrecht: Lemna
- Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society, second edition*. Oxford: Wiley - Blackwell
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. & Smith Ring P. (2008). *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*. Oxford: University Press
- Duysters, G., De Man, A.P., Luvison, D. & Krijnen, A. (2012). *The State of Alliance Management: Past, Present, Future*. Tilburg: Brabant Center of Entrepreneurship
- Fisher, R. & Ury, W. (1981). *Getting To Yes: How To Negotiate Agreement Without Giving In*. Boston: Harvard Negotiating Project
- Gaddis, J.L. (2018). *Over strategisch Denken: Een masterclass over Herodotus, Sun Tzu, Von Clausewitz Machiavelli en andere grote strategen*. Amsterdam: Hollands Diep
- Kaats, E., Van Klaveren, Ph. & Opheij, W. (2005). *Organiseren tussen organisaties, Inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*. Schiedam: Scriptum
- Kaats, E. & Opheij, W. (2011). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Wolters
- Kahane, A. (2010). *Power & Love, Een strategie voor blijvende verandering*. Amsterdam: Academic Service
- Keidel, R.W. (2010). *The geometry of strategy, concept for strategic management*, New York, Routledge 2010
- Keuning, D. & Eppink, D.J. (2008). *Management & Organisatie, theorie en toepassing*. Groningen / Houten: Wolters-Noordhoff
- De Man, A.P. (2006). *Alliantiebesturing, samenwerking als precisie instrument*. Assen: Van Gorcum
- Machiavelli. (vertaling 1976). *De heerser*. Amsterdam Athenaeum – Polak & Van Genneep
- Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on management, inside our strange world of organizations*. New York: Free Press 1989
- Ostrom, E. e.a. (2002). *The Drama of the Commons*. Washington: National Research Council
- Paul, R. & Wesselink, M. (2010). *Handboek Strategisch Omgevingsmanagement*. Deventer: Wolters Kluwer
- Piketty, T. (2013), *Le Capital au XXIe siècle*. Parijs: Seuil
- Rifkin, J. (2010). *The Empathic civilisation, The race to global consciousness in a world in crisis*. Londen: Tarcher
- Sennet, R. (2016). *Samen: Een pleidooi voor samenwerken en solidariteit*. Amsterdam: meulenhoff
- Sun-Tzu (vertaling 1994). *De kunst van het oorlogvoeren*. Amsterdam: Rainbow Dimense
- Taleb, N.N. (2018). *Skin in the game: Verborgene asymmetrieën in het dagelijks leven*. Amsetdram Uitgeverij Nieuwezijds
- Volla, B., & Ostrom, E. (2010). *Science Volume 330, no.6006*, pp. 923 – 924, Cooperation and the Commons.

## Literatuurlijst historische voorbeelden

### **Tweede Perzische Oorlog, 484 – 483 BC**

- Boardman J., Hammond, N.G.L., Lewis, D.M., & Ostwald, M., (1988). *Persia, Greece and the western Mediterranean, 525 BC– 479 BC*. Cambridge: Cambridge University Press
- Cawkwell, G (2005). *The Greek Wars: The failure of Persia*. Oxford: Oxford University Press
- De Blois, L., & Van der Spek, R.J. (1992). *Een Kennismaking met de oude wereld*. Bussum: Coutinho
- Holland, T. (2007). *Perzisch Vuur, De eerste supermacht en de strijd om het westen*. Amsterdam: Athenaeum – Polak & Van Genneep

### **De Tachtigjarige Oorlog. 1564 – 1648 AC**

- De Vries, J. & Van der Woude, A. (1995). *Nederland 1500 – 1815, De eerste ronde van moderne economische groei*. Amsterdam: Balans
- Israel, J.I., (1996). *De Republiek, 1477 – 1806*. Franeker: Van Wijnen
- Schama, S. (1998). *Overvloed en Onbehagen, De Nederlandse cultuur in de Gouden Eeuw*. Amsterdam: Contact
- Van Deursen, A.Th., (2000). *Maurits van Nassau, De winnaar die faalde*. Amsterdam: Bert Bakker

### **De -Dertigjarige Oorlog. 1618 – 1648 AC**

- Harrison, D. (2018). *De Dertigjarige Oorlog: De allereerste wereldoorlog 1618 – 1648*. Utrecht: Omniboek
- Wilson, P.H. (2009). *Europe's tragedy: A new history of the thirty years war*. London: Penguin books
- Von Krusenstjern, B. en Medick(1999). H. *Zwischen Alltag und Katastrophe. Der Dreissigjährige Krieg und der Nähe*. Köln: Vandenhoeck & Ruprecht

### **De Napoleontische oorlogen, 1814 – 1815 AC**

- Evans, R.J. (2016). *De eeuw van de macht: Europa 1815 – 1914*. Amsterdam: Overamstel Uitgevers.
- King, D. (2008). *Vienna 1814, How the conquerors of Napoleon made love, war and peace at the congress of Vienna*. New York: Harmony
- Roberts, A. (2015). *Napoleon de Grote*. Amsterdam: Prometheus - Bert Bakker
- Zamoyski, A. (2005). *1812, Napoleons fatale veldtocht naar Moskou*. Amsterdam: Balans
- Zamoyski, A. (2007). *De ondergang van Napoleon en het congres van Wenen*. Amsterdam: Balans

### **Geallieerden in WO II, 1939 – 1945 AC**

- Beevor, A. (2009). *D-day, van de landing in Normandië tot de bevrijding van Parijs*. Amsterdam: Ambo
- Caljé, P.A.J. & Den Hollander, J.C. (1990). *De nieuwste geschiedenis 1870 – heden*. Utrecht: Aula
- Harbutt, F.J. (2010). *Yalta 1945, Europe and America at the Crossroads*. Cambridge: Cambridge University Press
- Overy, R. (1998). *Russia's War: A History of the Soviet Effort: 1941-1945*. London: Penguin Books