Bedrijfsvoering in de KL

zelfstandig, effectief en doelmatig

Met het artikel „Koninklijke landmacht in verandering" richtte de Bevelhebber der landstrijdkrachten zich in het februarinummer tot de lezers van dit tijdschrift om aan te geven, dat de herstructurering van de KL en de gewijzigde taken het noodzakelijk maken zowel het leiderschap als de bedrijfsvoering te veranderen. Het leiding geven in vredestijd zal niet mogen afwijken van dat in crisis- en oorlogsomstandigheden en ook de bedrijfsvoering zal onder deze toch wel verschillende omstandigheden op dezelfde basiskenmerken zijn gebaseerd. Zowel over het leiding geven als over de verbetering van de bedrijfsvoering zijn in april resp. november 1991 beleidsdocumenten bij de KL verschenen en verspreid.

In dit nummer, maar ook in volgende afleveringen, van de Militaire Spectator wordt aandacht besteed aan verschillende aspecten die verband houden met de nieuwe gedachten over bedrijfsvoering.
Uitgangspunt bij deze ontwikkelingen is het functioneren onder operationele omstandigheden. Dat lijkt een goede ontwikkeling omdat vanuit die visie veel hinderlijke vredesregelingen mogelijk minder gewicht zullen gaan krijgen. In de toekomst telt meer het resultaat en minder de wijze van uitvoering. Door deze benadering krijgen zowel commandanten als ondergeschikten meer vrijheid van handelen om een opdracht uit te voeren. Daartoe is wederzijds vertrouwen nodig, aldus de bevelhebber in genoemd artikel.
Er moet echter wel vertrouwen bestaan over de aanwezigheid van voldoende kennis, kundigheid en vaardigheid op de respectieve niveaus. Voordat deze overtuiging er is, zal dit moeten worden aangetoond. Hierbij zal men niet eraan kunnen ontkomen, niet alleen het beoogde eindresultaat te toetsen, maar ook de wijze waarop dat werd verkregen. Zeker geldt dit voor de niveaus waarop veel „drillmatige" handelingen moeten worden verricht. In dat verband mag niet worden vergeten, dat de kracht van het personeel op bepaalde niveaus ligt bij zijn vaardigheid, vakkennis en vakbekwaamheid. In vredesomstandigheden zal ervoor moeten worden gezorgd dat die kwaliteiten worden verkregen en aanwezig blijven. Dat vereist in deze omstandigheden dus ook een regelmatige controle op de wijze waarop de opdracht wordt uitgevoerd.

Het beoogde zelfstandige optreden laat overigens onverlet de noodzaak strak de hand te houden aan operationele procedures. Alleen hierdoor zal het mogelijk zijn samen te werken met andere eenheden van de KL, van andere krijgsmachtdelen en van andere nationaliteiten. Hier lijkt zelfs een tegenstrijdigheid aanwezig te zijn met de beoogde vrijheid van handelen. Aangezien die vrijheid alleen betrekking heeft op de uitvoering van de eigen opdracht, behoeft dat in de meeste gevallen niet tot conflictsituaties te leiden. Wel zullen commandanten, die niet uitsluitend KL-eenheden onder hun bevel hebben, rekening ermee moeten houden dat, als gevolg van afwijkende doctrines, uitrusting, gewoonten e.d., hun mogelijkheden wel aan duidelijke beperkingen onderhevig kunnen zijn.

Bij de verbetering van de bedrijfsvoering van de KL wordt niet alleen een resultaatgericht leiderschap beoogd, maar wordt ook grote aandacht besteed aan de doelmatigheid. De beginselen waarop die doelmatigheid berust, het economisch omgaan met schaarse middelen, gelden zowel in de vredessituatie als in crisis- en gevechtsomstandigheden. Het „Be-

leidskader verbetering bedrijfsvoering" stelt in dat verband:

De verbetering van de doelmatigheid kan worden verkregen door het relateren van de taakuitvoering en de daartoe ingezette en benodigde middelen (input) aan de uiteindelijke resultaten van de taakuitvoering (output).

Omdat het meten van *output* van gevechtseenheden [gevechtskracht] (nog) niet mogelijk is, wordt getracht door „prototyping" bij een brigade inzicht hierin te verkrijgen. In het vorengenoemde „Beleidskader" wordt in dat verband aangegeven dat gevechtskracht vermoedelijk alleen bij werkelijke inzet van een eenheid kan worden gemeten, maar het wordt wel denkbaar geacht met behulp van indicatoren een indruk te verkrijgen over de relatie tussen *input* en *output*. Dit inzicht geeft dan de mogelijkheid de „operationele noodzaak" aan te geven en met de beschikbare middelen het maximaal mogelijke te realiseren.

Ongetwijfeld zal van dit inzicht het zogenaamde beleidsniveau voordeel kunnen hebben. Behalve de thans gebruikelijke beschouwingen en *operational research* zullen deze „praktijk"gegevens een welkome aanvulling kunnen betekenen bij de besluitvorming. Ook voor commandanten kunnen de gegevens nuttig zijn. Zeker voor de vredessituatie is dit waarschijnlijk een goede mogelijkheid om zowel bij de opleiding als bij oefeningen kostenbewust te handelen.
Voor een belangrijk deel kan men deze gedachtengang doortrekken naar het operationele optreden. Hier dient echter een kanttekening te worden geplaatst. Met name onder gevechtsomstandigheden is het gewenst – zo niet noodzakelijk – zodanig gunstige gevechtskrachtverhoudingen op te bouwen dat een zo groot mogelijke zekerheid wordt verkregen, dat de opdracht met succes wordt uitgevoerd en zoveel mogelijk mensenlevens worden gespaard. Om dit te verwezenlijken zal het nodig zijn een overmaat aan materiële middelen in te zetten. Eigenlijk kan in deze omstandigheden nauwelijks van een kostenbewust handelen worden gesproken. Recent heeft ook prof. Teitler hierop gewezen (*MS* 159(1990)(8)); hij stelt o.m.:

Materiële overdaad en de bereidheid die te offeren zijn dan bedoeld om levens te sparen.

en:

Efficiëntie is mooi, maar effectiviteit is belangrijker. Niet of de krijgsmacht efficiënt vecht, wordt op een goudschaal gewogen. De oorlog zo snel mogelijk winnen is haar taak. Natuurlijk met zo min mogelijk personele verliezen. Aan materieelverbruik hecht het publiek nauwelijks belang.

Mogelijk heeft deze benadering de samenstellers van het Beleidskader wel voor ogen gestaan, maar expliciet is dat niet genoemd. Het lijkt gewenst hierover duidelijkheid te geven om misverstanden te voorkomen.

De beoogde verbetering van de bedrijfsvoering van de KL zal, met handhaving van de uitgangspunten, ertoe kunnen bijdragen dat op de lagere bevelsniveaus meer zelfstandig kan worden gehandeld. Ook zal een beter inzicht worden verkregen in de verhouding tussen het verkregen resultaat, de geleverde inspanning en de beschikbare middelen. Zeker voor de vredessituatie kan hierdoor een belangrijke bijdrage worden geleverd aan het kostenbewustzijn en de daarmee verband houdende doelmatigheid.

Uit het voorgaande zal hopelijk duidelijk zijn geworden, dat in gevechtsomstandigheden deze doelmatigheid minder telt.

