

Militaire fiasco's, incompetentie en mislukkingen

Een analyse van faalfactoren bij militaire operaties

Het relatief snelle verloop en de succesvolle beëindiging van de Golf-oorlog moeten ten minste enkele analisten van Amerikaanse militaire operaties hebben verbaasd. Sinds de Tweede Wereldoorlog zijn immers de meeste Amerikaanse militaire operaties op een groot fiasco uitgelopen.

De geschiedenis laat een reeks van mislukkingen zien: Korea, Vietnam, de invasie van Cuba, het optreden in Beiroet, de invasie van Grenada, de beschieting van het presidentiële paleis in Libië en diverse bevrijdingsacties, zoals de aanval op de Sontay-gevangenis in Noord-Vietnam ter bevrijding van Amerikaanse krijgsgevangenen, de bevrijding van de bemanning van de *Mayaguez* in Cambodja en de actie ter redding van Amerikaanse gijzelaars in Teheran.¹ Het succes van de operatie *Desert Storm* lijkt eerder een uitzondering dan regel. De Amerikaanse krijgsmacht heeft de afgelopen veertig jaar een twijfelachtige reputatie van een falende en ineffectieve organisatie opgebouwd. De militaire fiasco's lijken bovendien *self-fulfilling*: juist het voortdurende falen maakt de kans op toekomstig succes kleiner.

De cruciale vraag is natuurlijk waarom veel militaire operaties op een fiasco uitlopen. Zijn er bepaalde structurele condities die de kans op falen vergroten? Zijn er aanwijzingen dat sprake is van gebrekkig leiderschap? Kunnen militairen niet plannen? Vertoont de bevelvoering mankementen? Kortom: is er sprake van militaire incompetentie? In dit overzichtsartikel wordt een poging gedaan diverse faalfactoren bij militaire operaties te achterhalen. Daaruit kan lering worden getrokken. Als er in de afgelopen decennia inderdaad zo-

Victory and success go not always to the brilliant, but to those who make the fewest mistakes. (R. A. GABRIEL [1])

veel is misgegaan bij militaire operaties, dan dient de vraag naar het leervermogen van de krijgsmacht voorop te staan. In deze bijdrage worden allereerst de begrippen „militair fiasco” en „militaire incompetentie” nader omschreven en wordt de relatie tussen beide begrippen aangegeven. Vervolgens wordt een viervoudige typologie gepresenteerd van potentiële faalfactoren. Ten slotte wordt beschreven hoe faalfactoren op elkaar kunnen inwerken, gevolgd door een conclusie en een vooruitblik.

Militaire fiasco's en incompetentie

Wat kan in dit verband worden verstaan onder „militair fiasco” en „militaire incompetentie”? Een militair fiasco kan worden gedefinieerd als een situatie waarin de activiteiten van (een onderdeel) van de krijgsmacht, direct of indirect en bedoeld of onbedoeld, leiden tot hoogst onwenselijke uitkomsten.² Militaire incompetentie duidt op het onvermogen van de krijgsmacht (of onderdelen ervan) vergissingen en mislukkingen te vermijden die, normaliter, hadden kunnen en moeten worden vermeden ([1]7).

Het is belangrijk in het oog te houden dat tussen beide begrippen geen ondubbelzinnige, laat staan causale, relatie bestaat. Niet elk militair falen is het produkt van onbekwaam militair-tactisch optreden. Bevelhebbers kunnen ook gewoon pech hebben. De observatie van Machiavelli dat leidinggevende capaciteiten (*virtù*) en de spelingen van het lot (*fortuna*) elkaar ongeveer in evenwicht houden, is meer van toepassing op militaire opera-

De auteur is thans werkzaam bij de Interfacultaire vakgroep Bestuurskunde van de Rijksuniversiteit Leiden. Hij dankt drs. J. B. G. Born, verbonden aan de KMA, voor zijn commentaar op een eerdere versie van dit artikel.

¹ Zie voor een analyse van deze casus: [1]4-6.

² De typering van militaire fiasco's is vrij naar, en voor een deel ontleend aan, Bovens en 't Hart [2]1-7.

ties dan menige commandant zich zou toewensen [3]. Bij elke militaire operatie speelt de *fog of war*: toevallige omstandigheden die niemand ten tijde van de operatie had kunnen overzien. Elke bevelhebber kan daardoor buiten zijn of haar schuld worden geconfronteerd met tragische of zeer lastige keuzen, waarbij alle beschikbare alternatieven tot zeer ongewenste uitkomsten leiden of grote risico's meebrengen ([2]2, [4]). Bovendien is het buitengewoon lastig te bepalen of een militaire operatie door incompetentie op een werkelijk fiasco is uitgelopen. Welke, en vooral wiens, criteria dient men immers bij de beoordeling te hanteren?

Simpelweg volstaan met de opmerking dat *the battle is the test* is wellicht niet voldoende. Voorlopig stellen wij ons echter tevreden met het feit dat er diverse condities zijn aan te geven die het wel-slagen van militaire operaties in de weg staan. Wij zullen die condities faalfactoren noemen. Faalfactoren bieden de mogelijkheid militaire operaties te analyseren. Door na te gaan of specifieke factoren een rol hebben gespeeld bij een bepaalde militaire operatie kan een indruk worden verkregen van de kwaliteit van het militaire optreden en daarmee van de kans op een toekomstig militair fiasco.

Faalfactoren

Bij een analyse van faalfactoren kan een driedelig onderscheid worden gemaakt naar manipuleerbaarheid, voorzienbaarheid en niveaus.

Niveaus van faalfactoren

Individueel niveau	Persoonlijke achtergrondvariabelen Kwaliteit van de opleiding Kwaliteit en kwantiteit persoonlijk materieel Individuele gevechtsmotivatie
Groepsniveau	Gevechtsmoreel Gevechtsmotivatie Groepscohesie Integratie binnen totale organisatie Groepsdenken
Organisatieniveau	Materieelbeleid in ruime zin Personeelsbeleid Operationeel beleid
Interorganisatieniveau	Interne rivaliteit Externe rivaliteit
Systeemniveau	Legitimiteit gevechtsdoelen Budgetvotering

Ten eerste het onderscheid tussen manipuleerbare factoren en niet-manipuleerbare factoren. Manipuleerbaarheid duidt op de mate waarin de krijgsmacht, specifieke onderdelen of bevelhebbers, invloed kunnen uitoefenen op condities die het wel-slagen van militaire operaties in de weg staan. Zowel manipuleerbare als niet-manipuleerbare factoren kunnen oorzaak van een militair fiasco zijn. Zo kunnen zowel een lage opleidingskwaliteit van recruten (manipuleerbaar) als specifieke geografische omstandigheden tijdens een operatie (niet-manipuleerbaar) uitlopen op militair falen.

Ten tweede kan een onderscheid worden gemaakt naar factoren die voorzienbaar en die onvoorzienbaar zijn. Niet-manipuleerbare factoren hebben slechts betrekking op incompetentie voor zover die factoren tijdens een operatie voorzienbaar zijn maar waarmee ten onrechte geen rekening is gehouden. De koude winter die de veldtocht van Napoleon naar Moskou op een mislukking deed uitlopen was weliswaar niet manipuleerbaar, maar wel voorzienbaar en het fiasco was dus, in onze definitie, te wijten aan incompetentie.

In de derde plaats dient bij een analyse van faalfactoren een onderscheid gemaakt te worden naar factoren op verschillende niveaus. Dan gaat het om factoren op individueel niveau, op groepsniveau, op organisatieniveau, op interorganisatieniveau en op het niveau van het maatschappelijk politiek-bestuurlijke systeem waarin de krijgsmacht zich beweegt.

Hieronder zullen de factoren op de diverse niveaus aan de orde komen.³ Zover mogelijk zal steeds worden aangegeven in hoeverre die factoren manipuleerbaar zijn. In de tabel zijn de diverse niveaus van faalfactoren beknopt weergegeven.

Faalfactoren op het niveau van het individu

Militaire operaties kunnen op een mislukking uitlopen doordat individuele militairen ineffectief gevechtsveldgedrag vertonen. De effectiviteit van gevechtsveldgedrag heeft betrekking op de mate waarin militairen of eenheden erin slagen de gestelde doeleinden van de operatie te verwezenlijken. Er zijn diverse vormen van ineffectief gevechtsveldgedrag te onderscheiden, uiteenlopend van niet vuren, diefstal, mishandeling, verkrachting, moord, via *combat stress*, apathie, vlucht,

³ Voor een groot deel ontleend aan Van Heerde [5].

dienstbevelweigeren en muiterij, tot overgave, *fragging* en desertie. Deze vormen van ineffectief gevechtsgedrag kunnen allereerst hun oorzaak vinden in achtergrondvariabelen die betrekking hebben op de persoon van de individuele militair zoals psychische gesteldheid, leeftijd, schooling, geslacht en beroepsmatige achtergrond.

Op deze factoren kan de krijgsmacht, behalve bij de recrutering, echter nauwelijks directe invloed uitoefenen. Daarnaast kan ineffectief gevechtsgedrag te wijten zijn aan een te lage kwaliteit van de opleiding die militairen ontvangen, een te lage kwaliteit en te geringe kwantiteit van het materieel dat de militair ter beschikking staat, een slechte *back-up* (medische verzorging, voedsel- en drankvoorziening) en een geringe gevechtsmotivatie van de individuele militair. Deze laatste factoren zijn wel direct of indirect manipuleerbaar.

Faalfactoren op het niveau van de groep

Ook groepsfactoren kunnen de kans op een militair fiasco vergroten. Het gaat dan om het gevechtsmoreel van de groep, de groepscohesie, integratie en groepsdenken (of *groupthink*). Gevechtsmoreel verwijst naar de mate waarin afzonderlijke militairen samenwerken ter bereiking van de gevechtsdoelen. Een slecht moreel, wat bv. tot uiting komt in verzuimcijfers, verloop en *drukgedrag*, kan de prestaties van de groep aanmerkelijk doen dalen. Gevechtsmoreel is behalve van factoren als tijdsduur van militaire operaties, eerdere gevechtservaringen en de gevechtsmotivatie van de groep, met name afhankelijk van de groepscohesie en integratie van de groep in de totale militaire organisatie. Groepscohesie duidt op de mate van samenhang tussen de leden van een groep en de mate waarin de leden zich betrokken voelen tot de groep. Integratie duidt op de mate waarin doelen, waarden en normen van de groep overeenkomen of passen binnen die van de grotere organisatie. Cohesie en integratie worden beïnvloed door de mate van uniformiteit in opvattingen binnen de eenheid of organisatie, het rotatiesysteem, de wijze waarop leiding wordt gegeven, de mate waarin in primaire behoeften (eten, drinken, slaap, geneeskundige verzorging, materieel) wordt voorzien en de mate waarin eenheden ruimtelijk, als gevolg van de tactische situatie, van elkaar zijn gescheiden. Een laag moreel, geringe cohesie en in-

tegratie vormen belangrijke potentiële faalfactoren op groepsniveau. Andere potentiële faalfactoren op dit niveau zijn de kwaliteit van het tactische plan van de eenheid, de kwaliteit van de wijze waarop leiding wordt gegeven aan de eenheid en het bestaan van conflicten tussen eenheden onderling.

Evenals op het individuele niveau kunnen ook op groepsniveau psychologische condities een faalfactor vormen. Op groepsniveau gaat het dan met name om het verschijnsel *groupthink*. In militaire operaties kunnen, als gevolg van bepaalde groepsprocessen en grote externe (tijds)druk, (staf)eenheden geobsedeerd raken door een rotsvast geloof in het eigen kunnen [6][7]. Dat kan o.a. leiden tot een sterke nadruk op unanimiteit en een te optimistische en daardoor onrealistische kijk op de slaagkansen van het tactische plan. Uit de literatuur blijkt dat *groupthink* een dominante faalfactor is geweest in het fiasco van de Varkensbaai-affaire en in het mislukken van de *Iran-Rescue*-missie [7].

Faalfactoren op het niveau van de organisatie

Er zijn diverse potentiële faalfactoren te onderkennen die op het niveau van de militaire organisatie spelen. Deze hebben o.m. betrekking op het materieel-, personeels- en operationele beleid.

Onder materieelbeleid in ruime zin wordt verstaan het geheel van maatregelen om allerlei materiële, fysiologische en psychologische behoeften van militairen te kunnen bevredigen. Daarbij gaat het om de logistieke functie: geneeskundige verzorging, voedselvoorziening, rustverzekering en om materieelvoorziening in enge zin zoals het beschikken over voldoende en bedrijfszekere wapens, wapensystemen, munitie, springmiddelen, kleding en uitrustingsstukken, vervoer, benzine, olie en smeer- en onderhoudsmiddelen. Een tekortschietend materieelbeleid vormt een evidente faalfactor. Als een legerorganisatie tijdens een militaire operatie niet kan voorzien in de vervulling van primaire behoeften van individuele militairen zoals voldoende bescherming, slaap, voedsel en adequate verzorging, dan zullen dezen zich in eerste instantie bezighouden met het zelf vervullen daarvan. Het militair presteren komt daarmee op de tweede plaats. De gevechtsmotivatie zal ver-

minderen en daarmee wordt de kans op falen ver-groot.

Behalve materieelbeleid vormt het personeelsbeleid een potentiële faalfactor. *Voorafgaand* aan een militaire operatie gaat het daarbij met name om het recruteringsbeleid. Recruterings- en selectiemethoden zijn van invloed op de effectiviteit van het militaire presteren. Die invloed is negatief als door selectie een opeenhoping van laag te kwalificeren persoons- en achtergrondkenmerken ontstaat. *Tijdens* een militaire operatie gaat het bij personeelsbeleid met name om aflossing en aanvulling. Aflossing duidt op het overdragen van de taak van een al dan niet in gevecht zijnde eenheid aan een andere eenheid, die het gevechtscontact in dezelfde opstelling of dezelfde taak ter plaatse overneemt. Verkeerde of verkeerd toegepaste aflossingssystemen (zoals te lang laten doorvechten) doen de kans op militair falen toenemen. Aanvulling is het voorzien in de personele tekorten door gevechtsverliezen. Aanvulling blijkt een negatieve invloed op militaire prestaties te hebben als ze plaatsvindt in de frontlinies of als het gaat om de vervanging van individuele militairen in plaats van organieke eenheden.

Een derde potentiële faalfactor op organisatieniveau vormt het operationele beleid, het geheel van maatregelen die het militair opereren mogelijk moeten maken. Daarbij gaat het om training, informatievoorziening en communicatie, commando- en bevelvoering en leiderschap.

Het feit dat oefening kunst baart, vormt een vast element in de militaire organisatiecultuur. Toch blijkt het gedrag van militairen tijdens de opleiding vaak in ongunstige zin af te wijken van het gedrag in feitelijke gevechtssituaties. Als oorzaak wordt vaak aangegeven de militaire voorkeur voor traditionele opleidingsmethoden die de nadruk leggen op voor het gevecht niet functionele vaardigheden (parade-exercitie, ceremoniële wachtdiensten e.d.) en uiterlijke discipline van individuele militairen. Een opleiding echter die niet is toegesneden op de eisen van het moderne gevecht, faalt op het slagveld.

Communicatie en informatievoorziening zijn tijdens elke militaire operatie cruciale factoren. De militaire organisatie dient in gevechtssituaties grote hoeveelheden informatie snel te kunnen verwerken. Er bestaat echter een spanning tussen de

lange organisatielijnen van de militaire bureaucratie en de behoefte aan snelle opwaartse en neerwaartse communicatie. Die spanning kan ertoe leiden dat relevante informatie niet of niet tijdig wordt doorgegeven, dat ze wordt vertekend of dat er geen feedback plaatsvindt. De complexiteit van de militaire commando- en bevelvoeringslijnen is vaak dermate groot dat de metafoor van de krijgsmacht als een goed geoliede machine, waarvan militairen graag spreken, lang niet altijd opgaat. In plaats van een bijdrage te leveren aan de snelle en effectieve uitvoering van militaire operaties werkt die complexiteit veeleer belemmerend. Tijdens de Cubacrisis in 1962 kregen de gezagvoerders van de schepen die de maritieme blokkade moesten bewerkstelligen, diverse malen instructies om de blokkade dichter naar Cuba te brengen, maar de blokkade bleef op haar plaats. Het Amerikaanse oorlogsschip *Liberty* kreeg in de zesdaagse Oorlog in 1967 maar liefst zes instructies om het gebied te verlaten, maar die kwamen niet bij de *Liberty* terecht, wel op de Filippijnen en in Europa, met fatale gevolgen.

Ten slotte vormt gebrekkig leiderschap een faalfactor. Militair leiderschap omvat een op de organisatie, op de taak en op de manschappen georiënteerde en een ethische dimensie. Als elk van deze dimensies niet op een bepaald kwalitatief niveau staat en als zij een zekere mate van asymmetrie vertonen, dan is sprake van gebrekkig leiderschap. Gebrekkig leiderschap verhoogt de kans op incompetentie en daarmee op militaire fiasco's.

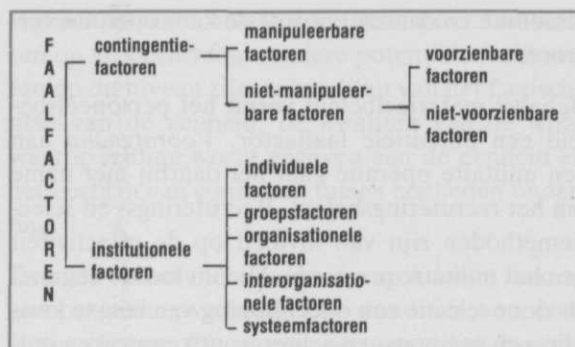
Faalfactoren op interorganisatoneel niveau

Op interorganisatoneel niveau spelen allerlei zaken die ook op organisatieel niveau voorkomen. Als specifieke potentiële faalfactoren op het interorganisatonele niveau kunnen interne en externe rivaliteit worden genoemd. Interne rivaliteit, rivaliteit tussen krijgsmachtdelen, lijkt onverbrekelijk met militaire organisaties verbonden.

Die rivaliteit speelt zich niet alleen af op politiek-budgettair niveau, zoals de moeizame totstandkoming van de Defensienota laat zien, of alleen in vreedstijd, waarvan het stroeve samengaan van de Defensie-stafscholen blijkt geeft. De uitvoering van militaire operaties wakkert de rivaliteit vaak nog aan. De actie ter redding van de Amerikaanse

gijzelaars in Teheran en de Varkensbaai-invasie werden door de slordige samenwerking tussen de verschillende krijgsmachtdelen elk een volledige mislukking. De rivaliteit tussen krijgsmachtdelen speelt in maritieme naties, zoals de VS, bovendien vaak een extra grote rol. Anders dan in continentaal georiënteerde landen, waar geen twijfel bestaat aan de voorrang van de landstrijdkrachten, ontbreekt in maritiem georiënteerde landen een vaste rangorde tussen de krijgsmachtdelen. Dat gebrek aan rangorde versterkt de interne rivaliteit en kan de effectiviteit van militaire operaties verkleinen. Interne rivaliteit is nauw verbonden met het begrip *bureaupolitiek*, dat kan worden omschreven als het geheel van interacties tussen onderdelen van organisaties die zich kenmerken door competitie en conflict. Het voorkomen van bureaupolitieke processen neemt toe naarmate er meer organisatiedelen zijn betrokken bij besluitvorming, die instanties uiteenlopende belangen hebben, en geen van de instanties een dominante machtspositie heeft, waardoor beslissingen het karakter krijgen van compromissen [8][9][10].

In multinationale strijdmachten doet zich behalve de interne rivaliteit tussen de krijgsmachtdelen bij de uitvoering van militaire operaties het probleem van rivaliteit tussen (militaire bevelhebbers van) de betrokken landen voor. Tot de verbeelding spreekt de rivaliteit tussen Montgomery en Patton bij de landing in Italië in de Tweede Wereldoorlog. De publiciteit rondom de succesvolle samenwerking van geallieerde strijdkrachten in de Golfoorlog doet geloven dat van externe rivaliteit in dit geval geen sprake was; maar succes doet problemen verdwijnen als sneeuw voor de zon. De moeilijke politieke opstelling van de betrokken landen, voordat de bevrijding van Koeweit in zicht was, geeft aan dat externe rivaliteit wel degelijk een rol moet hebben gespeeld in de uitvoering van operatie *Desert Storm*. Het gaat bij externe rivaliteit niet alleen om rivaliteit die haar oorsprong vindt in taalproblemen, druk van het thuisfront, verschillen in materieel of verschillen in militaire doctrines, het gaat met name om zaken als waardigheid en prestige. Prestige heeft in de Golfoorlog ongetwijfeld een rol gespeeld bij de rivaliteit tussen nationale paradepaardjes zoals de Franse Daguetdivisie van het Vreemdelingenlegioen en de Britse Eerste Pantserdivisie, de *Desert Rats*.



Faalfactoren op het niveau van het maatschappelijke systeem

Ten slotte zijn er factoren op het niveau van het maatschappelijke politiek-bestuurlijke systeem waarbinnen de krijgsmacht zich beweegt, die een militaire operatie uiteindelijk op een fiasco kunnen doen uitlopen. Daarbij gaat het allereerst om de mate waarin de krijgsmacht, oorlog in het algemeen, of een militaire operatie in het bijzonder, door de bevolking als legitiem wordt ervaren. Uit het echec van de Vietnamoorlog blijkt dat de invloed van de publieke opinie bijzonder groot kan zijn (in de Golfoorlog heeft men daaruit overigens een les geleerd). In de tweede plaats speelt de middelenvoorziening een rol. De omvang van het jaarlijkse budget dat door de politiek aan Defensie wordt gevoteerd kan bepalend zijn voor de totale en/of bijzondere onderdelen van de gevechtskracht van de krijgsmacht. Voorts valt te denken aan de invloed van andere politieke maatregelen, zoals bezuinigingen en inkrimpingen, die leiden tot een vermindering van de kwaliteit van opleiding en materieel, beperking van oefenfaciliteiten e.d.

Contingentie van faalfactoren

De mate waarin de bovengenoemde faalfactoren invloed uitoefenen op een militaire operatie is uiteraard afhankelijk van de omstandigheden waaronder de operatie wordt uitgevoerd. Daarom kan een vierde onderscheid worden gemaakt, nl. tussen factoren die institutioneel van aard zijn, d.w.z. direct verband houden met kenmerken van de militaire organisatie, en met factoren die aan de context zijn gebonden, ergo direct verband houden met een specifieke militaire operatie en de situatie

ter plekke. Deze laatste zullen wij contingentiefactoren noemen. Tussen beide bestaat een sterke relatie: organisatiefactoren zijn van grote invloed op het militaire optreden tijdens een specifieke operatie. Het samengaan van institutionele en contingentiefactoren kan bovendien leiden tot bepaalde faalscenario's. In het schema is het geheel van relaties tussen de verschillende typen faalfactoren weergegeven.

Contingentiefactoren

Bij contingentiefactoren gaat het in eerste instantie om de geografische omstandigheden, zoals weer, terreingesteldheid, de temperatuur en de vochtigheidsgraad. Troepen die gewend zijn onder specifieke omstandigheden te opereren, zullen onder geheel andere omstandigheden daarvan hinder ondervinden. Voorts gaat het om factoren die verband houden met het gedrag van de tegenstander, zoals technische superioriteit, numeriek evenwicht, psychologische oorlogvoering en krijgsgevangenenbehandeling. In de normale gang van zaken wordt met contingentiefactoren rekening gehouden. Niet voor niets is *contingency planning* een vast onderdeel van de militaire aanpak: planning van verschillende scenario's voor een verscheidenheid aan situaties en planning van maatregelen die onder tevoren omschreven voorwaarden onmiddellijk kunnen worden uitgevoerd. De invloed van contingentiefactoren op militair falen kan daardoor weliswaar worden geminimaliseerd maar door incompetentie kan een militaire operatie alsnog op een fiasco uitlopen. Door niet of onvoldoende rekening te houden met contingente factoren is elke operatie tot mislukken gedoemd.

Ook contingente schaaftactoren kunnen een belemmering vormen voor het welslagen van militaire operaties. Enerzijds kan een operatie zo kleinschalig zijn dat rivaliteit tussen de krijgsmachtdelen de overhand krijgt. Bij de redding van de Amerikaanse gijzelaars in Teheran kon niet elk krijgsmachtdeel aan de operatie deelnemen. Verstoord over dit gegeven drongen de buitengesloten instanties zich vervolgens toch naar binnen, wat resulteerde in een opgeblazen organisatie die niet langer aansloot op de eisen die een commando-operatie nu eenmaal stelt. Aan de andere kant kan een militaire operatie weer zo grootschalig

zijn dat juist die grootschaligheid het succes parten speelt.

Institutionele factoren

Institutionele factoren kunnen een faalfactor zijn voor zover ze *pathologisch* van aard zijn. Pathologie duidt op de mate waarin specifieke, negatief te waarderen, kenmerken van de militaire organisatie een structureel disfunctioneren tot gevolg hebben. Institutionele factoren kunnen bovendien verhinderen dat andere condities als potentiële faalfactoren worden onderkend.

In de Amerikaanse en wellicht ook de Nederlandse situatie vormen pathologische kenmerken van het officierskorps de belangrijkste institutionele faalfactor. Een van die kenmerken is een hoge *officer-men ratio*. Historische ervaring omtrent het optreden van de legers van de Romeinen, de Waffen-SS, het Britse leger, het Amerikaanse leger in Vietnam, het Franse leger in Indochina en het huidige Israëliëse leger, leert dat een bepaalde omvang (in de orde van grootte tussen 3 en 6%) van het officierskorps in verhouding tot de totale krijgsmacht het effectiefst is. In veel landen is die norm echter ver overschreden. Een krijgsmacht met een officierskorps van een relatief grote omvang onderkent niet dat leiderschapskwaliteiten schaars zijn. Een groot korps is bovendien minder snel geneigd een professionele *corps spirit* te ontwikkelen. Een relatief grote omvang van het officierskorps leidt voorts tot diffuse gezags- en verantwoordelijkheidspatronen. De mogelijkheid individuele verantwoordelijkheid te ontlopen en „het systeem” de schuld te geven is een belangrijke institutionele faalfactor.

Een andere institutionele faalfactor is de grote mate van turbulentie in het officierskorps van veel krijgsmachten. Snelle rotatie van officieren over eenheden beïnvloedt de effectiviteit van gevechtsoptredens negatief. De periode waarin officieren een bepaalde functie bekleden loopt historisch gezien uiteen van 20 jaar (centurions in het Romeinse leger) tot soms minder dan een halfjaar (stafofficieren in het moderne Amerikaanse leger). Een chronisch instabiel officierskorps kan niet leren van eigen fouten, heeft geen institutioneel geheugen, kent de manschappen niet, verliest het zicht op de gevechtscapaciteiten van de krijgsmacht en verkleint daarmee de *combat readiness*. ▽

Snelle rotatie wordt nog eens bevorderd door een toenemende mate van bureaucrativering van de krijgsmacht. Ook het militaire apparaat lijkt daarmee onderworpen aan het *Peter principle*, dat zegt dat in bureaucratische organisaties een ieder uiteindelijk zijn niveau van incompetentie bereikt. Voorts leidt een dergelijk rotatiesysteem tot *entrepreneurial officer corps*, waarin competitie en carrièregedrag ervoor zorgen dat elke officier, i.p.v. het organisatiebelang, vooral zijn eigen belangen najaagt. Dat najagen wordt versterkt in situaties waarin militaire experts ook worden geacht managers te zijn. Dat vereist behalve militaire vaardigheden ook capaciteiten om de bureaucratische jungle te overleven. Niet iedereen bezit die capaciteiten in voldoende mate. Incompetentie en amateurisme liggen daarmee steeds op de loer. Uiteraard heeft dat negatieve gevolgen voor de prestaties op het gevechtveld.

Samengaan van faalfactoren: faalscenario's

Als contingente en institutionele factoren op een bepaalde wijze op elkaar inwerken kunnen faalscenario's worden onderkend. Dat zijn ideaaltypische constructies waarin analytisch onderscheidbare patronen van militair denken en handelen zijn vervat, die aan militaire fiasco's ten grondslag kunnen liggen. Gangbare faalscenario's zijn avonturisme en mismanagement.⁴ Van avonturisme is

⁴ Ontleend aan 't Hart en Bovens [11]. Zij noemen behalve avonturisme en mismanagement nog een derde scenario: „deviantie”; daarvan is sprake als opzettelijke schendingen van

sprake als militaire bevelhebbers hun mogelijkheden sterk overschatten. Dat uit zich in buitengewoon ambitieuze strategische en tactische doeleinden met een geringe aandacht voor de middelen om deze doelen te bereiken. Als die spanning tussen planning en realiteit na verloop van tijd zichtbaar wordt, zijn bevelhebbers geneigd zich vast te bijten in hun oorspronkelijke ambities, zelfs wanneer zij herhaalde waarschuwingen en negatieve berichten ontvangen omtrent de kansen op succesvolle verwezenlijking. Historische voorbeelden liggen voor het oprapen: MacArthur en Korea, Johnson en Vietnam, Hitler en de operatie Barbarossa, Kennedy en de invasie van Cuba, Hoessein en de oorlog met Iran en de bezetting van Koeweit. Bij het tweede faalscenario, mismanagement, liggen de wortels niet primair bij het nastreven van onrealistische doeleinden, maar eerder in het militaire onvermogen de op zichzelf redelijke en haalbare doeleinden te bereiken. Dat onvermogen komt niet voort uit een tekort aan middelen maar uit onoplettendheid, onwetendheid, onvoorzichtigheid; kortom uit incompetentie. Concrete verschijnselen die kunnen dienen als indicator voor mismanagement zijn: een falende verkenning- en inlichtingenfunctie, gebrekkige communicatiestromen, intraorganisatorische rivaliteit en het bestaan van „blinde vlekken” in de organisatie waardoor risico's zeer selectief worden waargenomen. De mislukte operatie om Ameri-

wettelijke plichten de kern van het probleem vormen. In militaire situaties gaat het dan om schendingen van het kriegsrecht, het militaire tuchtrecht of de Conventies van Genève.

Literatuur

1. R. A. Gabriel — *Military incompetence: why the American military doesn't win*. New York (1985).
2. M. A. P. Bovens en P. 't Hart — Fiasco's en affaires: bestuurlijke problemen en politieke turbulentie. *Beleid en Maatschappij* (1991)(1)1-7.
3. N. Machiavelli — *The prince*. Harmondsworth (1975)15-45.
4. G. Calabresi en P. Bottit — *Tragic choice*. New York (1979).
5. R. J. A. T. van Heerde — *Sociologie van de oorlogvoering*, dl 1 en 2. Breda (1988).
6. I. L. Janis — *Victims of groupthink*. Boston (1972).
7. P. 't Hart — *Groupthink in government. A study of small groups and policy failure* (diss.). Leiden (1990).
8. G. T. Allison — *Essence of decision*. Boston (1971).

9. U. Rosenthal — *Bureaupolitiek en bureaupolitisme*. Alphen aan den Rijn (1988).
10. H. G. Geveke — Allison in onderwijsland. Een bureaupolitieke analyse van de onderwijsvernieuwing aan de Koninklijke Militaire Academie 1961-1990. *Parade* 11(1990)(3)28-34.
11. P. 't Hart en M. A. P. Bovens — Fiasco's in de jaren negentig. *Beleid en Maatschappij* (1991)(1)41-51.

VOORTS:

- N. Dixon — *On the psychology of military incompetence*. Londen (1979).
- M. W. Meyer en L. G. Zucker — *Permanently failing organizations*. Beverly Hills (1989).
- E. A. Shils en M. Janowitz — Cohesion and desintegration in the Wehrmacht in World War II. *Public Opinion Quart.* (1948)(12).
- S. A. Stouffer — *The American soldier*, dl 1 en 2. Princeton (1949).

kaanse gijzelaars in Teheran te bevrijden is wellicht het sprekendste voorbeeld van mismanagement.

Slot

In dit artikel zijn diverse faalfactoren aan de orde gekomen. De opsomming is niet meer dan een voorlopige en rudimentaire schets. Verder onderzoek naar het vóórkomen van militaire incompetentie, faalfactoren en faalscenario's zou belangrijke inzichten kunnen bieden in het hoe en waarom van militaire fiasco's. Daarmee kunnen ook in voorspellende zin uitspraken worden gedaan over toekomstige militaire fiasco's. Op grond van dergelijke voorspellingen kan vervolgens worden gedacht aan remedies tegen faalfactoren. Velen zul-

len zich evenwel meer aangesproken voelen door een optimistischer visie op de toekomst van de krijgsmacht. Zij zullen wijzen op de mogelijkheid dat het aantal militaire fiasco's zal afnemen, simpelweg door kwaliteitsverbetering binnen de krijgsmacht. Er zijn immers tal van ontwikkelingen — waarvan de recente Defensienota getuigt — die lijken te suggereren dat het militaire apparaat wel degelijk in staat is lering te trekken uit de soms pijnlijke ervaringen van het verleden.

Toch kan, mijns inziens, een meer negatief gericht toekomstverkenning geen kwaad; al was het maar als een tegendraads geluid te midden van alle euforie over de technologisch hoogstaande en internationaal samenwerkende capaciteiten van de militaire organisatie naar aanleiding van het succes van *Desert Storm*.



Dringend verzoek aan auteurs

Steeds vaker bereiken de redactie bijdragen, getypt m.b.v. een tekstverwerker. Helaas wordt daarbij veelvuldig verzuimd rekening te houden met de noodzaak de tekst te typen met *anderhalve of dubbele regelafstand*. Derhalve hierbij het dringende verzoek aan auteurs, hun manuscript te verzorgen volgens de „Regels voor kopijverzorging”, die op gezette tijden achterin de Militaire Spectator worden afgedrukt (zie het recente julinumnummer).

Dat het wenselijk is van tijd tot tijd het lint in schrijfmachine of printer te vervangen, zou eigenlijk geen vermelding moeten behoeven.

Helaas worden ook in toenemende mate *illustraties* ingezonden die niet of nauwelijks geschikt zijn voor verkleining en reproductie. Ook in dit verband wordt met nadruk verwezen naar evengenoemde Regels, punt 2. Computertekeningen zijn slechts bruikbaar indien vervaardigd m.b.v. een speciaal tekenprogramma.

REDACTIE