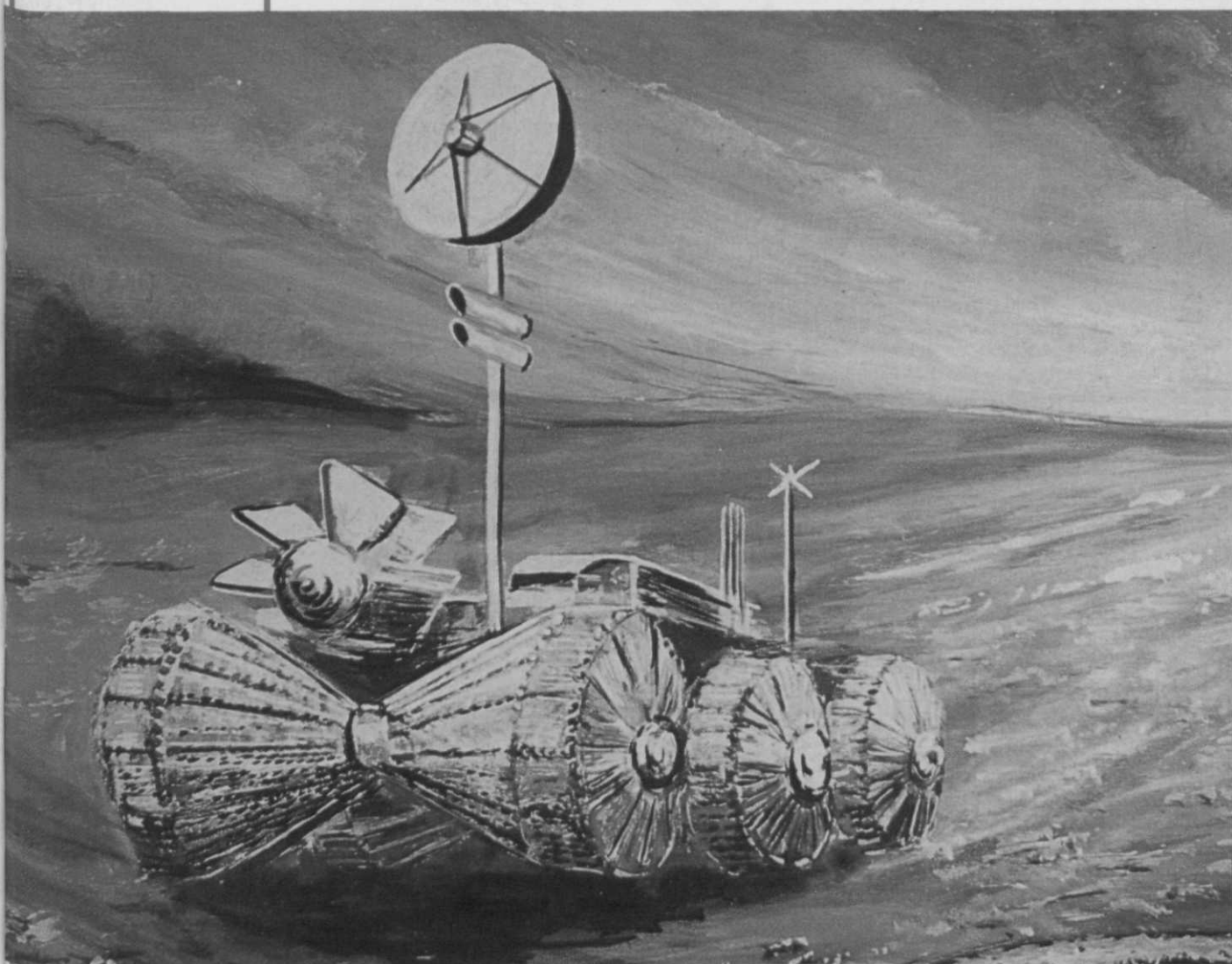




MS II  
008540  
160  
9

# Militaire Spectator



WAARIN OPGENOMEN DE  
OFFICIËLE MEDEDELINGEN  
VAN DE KONINKLIJKE  
LANDMACHT EN DE  
KONINKLIJKE LUCHTMACHT

Is Mars voor de Russen (nog) wel een reële optie?  
Artist's impression door U. Seidenfader van een toekomstige Marsauto op de Rode planeet (zie blz. 398)



# Militaire Spectator

## MAANDBLAD

waarin opgenomen de officiële mededelingen van de Koninklijke landmacht en de Koninklijke luchtmacht

## UITGAVE:

Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap

Secretaris: A. G. D. van Osch  
Beringlaan 13, 2803 GA Gouda

Ledenadministratie:  
K. Doormanlaan 274, 2283 BB Rijswijk

## HOOFDREDACTEUR:

**T. de Kruijf**  
brigade-generaal der genie

p/a HKS, Frederikkazerne  
v.d. Burchlaan 31, 2597 PC Den Haag  
Telefoon (070) 3 16 66 29

## ADJ.-HOOFDREDACTEUR:

**B. A. C. Droste**  
commodore Koninklijke luchtmacht

## REDACTEUREN:

**J. F. W. van Angeren**  
luitenant-kolonel Kon. luchtmacht

**ir. J. W. van Bommel**  
kolonel van de technische staf

**J. M. J. Bosch**  
kolonel der cavalerie

**drs. J. W. M. Schulten**  
luitenant-kolonel verbindingdienst b.d.

**drs. Ch. F. Turpijn**  
kolonel van de militair psychologische en sociologische dienst

## BUREAU-REDACTIE/PRODUKTIE:

Kalvermarkt 28, 2511 CB Den Haag  
Telefoon (070) 3 18 68 67

## ABONNEMENTEN:

f 30,-, buitenland f 40,- per jaar  
Losse nummers f 3,-

## ADVERTENTIES:

N.V. Noord-Nederlandse Drukkerij  
Postbus 6, 7940 AA Meppel  
Telefoon (05220) 6 86 66  
i.s.m. CET Reclame & Publiciteit  
Rogge 19, 5521 RX Eersel  
Commerciële zaken: A. H. C. Thijssen  
Telefoon (04970) 1 67 89

NADruk VERBODEN



<i>Officiële mededelingen van de Koninklijke landmacht en de Koninklijke luchtmacht</i>	<b>380</b>
<i>Editoriaal:</i> <b>Leiding geven richting 2000</b>	<b>381</b>
prof. dr. C. W. Vroom en drs. B. A. Zonnenberg <b>Militaire geest en stagnatie</b>	<b>383</b>
drs. J. B. G. Born en drs. M. J. W. T. Nollen: <b>Condities voor innovaties in de krijgsmacht</b>	<b>391</b>
H. H. F. Smid: <b>Sovjetrussische ruimtevaart in de jaren '90. Ontwikkelingen en verwachtingen</b>	<b>398</b>
J. C. A. C. de Vogel: <b>Een bedreigende Sovjet-Unie. Een mogelijk toekomstbeeld, gezien vanuit het verleden</b>	<b>406</b>
H. F. Coopmans: <b>Moet de infanterieopleiding worden aangepast?</b>	<b>416</b>
<i>Boeken</i>	<b>421</b>

# OFFICIELE MEDEDELINGEN

KONINKLIJKE LANDMACHT  
KONINKLIJKE LUCHTMACHT



## KL/KLu-mededelingen/ orders of VS 2-1100

**KL-order (CLAS/BSL) 15/6.** Lijst van te nemen maatregelen in geval van een calamiteit (900724).

**KL-order (BLS) 53/86.** Regeling gedragswetenschappelijk onderzoek in de KL (900724).

**KL-order (DEBKL) 21.2/33.** KL-publikaties t.b.v. KLu (900724).

**KL-order (CLAS/BLS) 04.2/27.** Hoogste bedragen voor: A Onderdeelsondersteuningsfonds, B schoonmaakartikelen (900814).

**KL-med. (BLS) 85.1.** Berichten die op civiele adressen moeten worden afgeleverd (901001).

**KL-med. (CLAS/BLS) 85.2.** Facsimileberichten (901001).

**KL-order (DEBKL) 04.8/15.** Procedure rapporten accountantsdienst (901001).

**KL-order (DEBKL) 55.3/2.** Informatieverstrekking aan de algemene rekenka-

mer (901001).

**KL-order (LAS) 78.554.** Brevetten voor militaire parachutisten (901001).

**KL-order (DEBKL) XX.X/1.** KL-orders en KL-mededelingen (901001).

**KL-order (CLAS) 45/1.** Het beheersen van het energieverbruik (910123).

## Mededelingen van het Commando Opleidingen Koninklijke landmacht

Verschenen en opgenomen in VS 2-2506, Index van voor de KL van kracht zijnde boekwerken.

**VS 7-514,** 2e o.v. Pistoolmitrailleur 9 mm Uzi, M61.

**VS 44-32.** Pantserluchtdoelartillerie.

**VS 44-33.** Bediening van het kanon, lucht doel, zelfvoortbewegend.

**KL-order (DPKL) 51.2/200.** Opkomst-

De aandacht wordt erop gevestigd, dat officieren, die maandelijks van Rijkswege de „Militaire Spectator” ontvangen, bij wijziging van hun adres, dit dienen bekend te maken aan de administratie van de eenheid waarbij zij in onderhoud zijn.

Einde van de Officiële mededelingen van de Koninklijke landmacht en Koninklijke luchtmacht

**KONINKLIJKE  
VERENIGING  
TER  
BEOEFENING  
VAN DE  
KRIJGS  
WETENSCHAP**

Op maandag 11 november a.s. te 19.30 uur houdt de vereniging voor leden en introducé(e)s een bijeenkomst in het Opleidingscentrum Infanterie te Harderwijk (complex Kranenburg-Noord, Grebbebergzaal), waar bgen b.d. ir. E. B. van Erp Taalman Kip, directeur Prins Maurits Laboratorium te Rijswijk, zal spreken over

**Technologieontwikkeling,  
de invloed op de Nederlandse krijgsmacht**

Na afloop is er, als gebruikelijk, gelegenheid voor discussie. De inleiding wordt op woensdag 13 nov. a.s. herhaald op de KMA te Breda; aanvang 15.00 uur. Aanmelding 11 en 13 nov.: (070) 3 16 66 29.

data, bevorderingsdata alsmede data groot verlof en klein verlof in afwachting van groot verlof voor dienstplichtigen der Koninklijke landmacht (910123).

**KL-order (Ministeriële regeling) 86/14.** Telecommunicatie-aangelegenheden Koninklijke landmacht; niet van toepassing in tijd van oorlog (901108).

## Mededelingen van het Commando Verbindingen Koninklijke landmacht

**VS 11-2/2.** Berichtenverwerkingsprocedure, dl 2 -Berichtenverwerkingsprocedure bij eenheden met een berichtenkantoor (2e dr.). Wijzigingen i.v.m. automatisering (invoering abdis, PCT) en de ingebruikneming van de fax als militair verbindingsmiddel hebben geleid tot deze 2e druk. Tevens zijn de in de 1e druk voorkomende, vervallen berichtenformulieren (lf 15905, 2e dr.) vervangen door df 480, 2e dr. en het reçaformulier lf 5008 door de 2e druk. Opgenomen zijn voorts lf 16903, Ordonnansgeleidelijst/verzamelreçu, alsmede het NAVO-koerierscertificaat conform Stanag 2109, 2nd edn.

**IK 11-55.** Memorandum voor abonnees van het Legerkorpsrayonverbindingsstelsel (2e dr.; uitg. 1 feb 1991). Enkele geconstateerde tekortkomingen tijdens de introductie van het Zodiac-fase 3-systeem bij de gebruikers maakten een 2e druk noodzakelijk.

## Leiding geven richting 2000

In het editoriaal in het januarinumnummer van 1990 spraken wij al onze zorgen uit over de wankelende relatie tussen het leiding geven in de strakke vredesorganisatie van de krijgsmacht en de turbulente omstandigheden waaronder gevechten zullen moeten worden gevoerd. Geconstateerd werd dat meer aandacht dient te worden besteed aan het leiding geven onder gevechtsumstandigheden.

Wij konden niet vermoeden dat deze „waarschuwingen” aan actualiteit zouden winnen door twee gebeurtenissen die zich sindsdien voltrokken. De eerste betreft de spectaculaire „verdamping” van de dreiging van het voormalige Warschau-Pact. De gevolgen voor de Nederlandse krijgsmacht zijn bekend. De Defensienota van dit jaar wijst de weg naar een sterke vermindering van de defensie-inspanningen.

De recente Golf-oorlog en de gebeurtenissen in Joegoslavië verstoorden echter de optimistische gedachte, dat wellicht een periode zou aanbreken met verminderde internationale spanningen. Ook blijkt hieruit, dat de aandacht niet uitsluitend op Centraal-Europa moet zijn gericht.

De Nederlandse regering heeft zich in dit verband

bereid verklaard — binnen internationale kaders — zo nodig een bijdrage te leveren aan het oplossen van geschillen en het verminderen van noodsituaties. Zowel de Defensienota als de uitkomsten van de behandeling daarvan in de Tweede Kamer zijn een resultante van de genoemde ontwikkelingen.

In deze periode kreeg in de Koninklijke landmacht het project „1990 jaar van het leiding geven” zijn voltooiing. Denkbaar is dat dit project zijn doelstellingen niet in praktische uitkomsten heeft kunnen omzetten. De cruciale discussies rond het bestaansrecht en de bestaanswijze van de westerse en de Nederlandse defensie-inspanningen dreigden het project te degraderen tot een academisch onderonsje binnen een beperkte kring van voornamelijk theoretisch geïnteresseerden.

Zo is het echter niet gegaan. De internationale en binnenlandse politieke ontwikkelingen op veiligheidsgebied bleken voor het belang dat aan leiding geven dient te worden gehecht eerder wind in de zeilen dan een tegenstroom. Juist nu staan wij opnieuw erbij stil dat eenheden van de Nederlandse krijgsmacht betrekkelijk onverwacht in spanningsgebieden zullen moeten opereren. Wij realiseren ons ook, dat de stap van vredeslokatie nabij huis en haard naar volledige operationele ontplooiing en inzet in het gevecht een zeer snelle kan zijn.

Het vitale belang van goed leiderschap wordt daardoor opnieuw beklemtoond. Het leiderschap in vredetijd zal zich in één vloeiende beweging moeten ontplooiën in aanvoerderschap in totaal andere omstandigheden.

Bestaat tussen beide een fundamenteel verschil? Een bevestigend antwoord op deze vraag zou wijzen op een netelig, zo niet op een rampzalig probleem.

Amerikaanse bronnen geven aan dat de genoemde discrepantie inderdaad rampzalig is geweest voor het moreel en daardoor voor het effectieve optreden van Amerikaanse troepen in Vietnam. In de jaren daarna heeft de US Army enorme inspanningen op het gebied van training en vorming opgebracht om de militairen te inspireren tot een mentale „warfighting capability”, gebaseerd op een beroepsethiek die zich uitspreekt voor „commitment, competence, candor and courage”. ▷



Zoals bekend is het leiderschap in de Israelian Defense Forces eveneens krachtig gebaseerd op praktijk-gerichte waarden zoals: voltooi de missie, toon initiatief, ga voor in gevaar, zorg voor je mensen.

Een zeer belangrijke uitkomst van het „jaar van het leiding geven” is dat de Bevelhebber der Landstrijdkrachten in april jl. in een beleidsnotitie zijn visie op het leiding geven in de Koninklijke landmacht heeft uitgegeven, waaraan hij een uitwerking in beleidsmaatregelen heeft verbonden.

Het leiding geven dient te worden gekenmerkt door twee centrale thema's nl. *vrijheid van handelen* en *wederzijds vertrouwen*. De praktische betekenis hiervan is groot.

*Vrijheid van handelen* is de gemeenschappelijke noemer voor een aantal belangrijke hedendaagse motieven en thema's van ogenschijnlijk zeer uiteenlopende aard zoals bijvoorbeeld *Auftragstaktik*, uitgedund gevechtveld, zelfbeheer, dereguleren, flexibiliteit, individuele verantwoordelijkheid.

*Wederzijds vertrouwen* is een noodzakelijke voorwaarde om vrijheid van handelen te kunnen geven en veronderstelt zelf o.m. vakmanschap, teamgeest, gedeelde verantwoordelijkheid en aandacht en zorg voor persoonlijke belangen.

Deze visie heeft een aantal opvallende verdiensten. In de eerste plaats is zij gebaseerd op operationele

waarden en daardoor veel sterker op de praktijk gericht dan het eerdere, meer formeel-analytische Beleidsconcept leiding geven in de KL uit 1977. Nog belangrijker is dat deze visie het (ogenschijnlijke) verschil van leiding geven in vreedstijd en oorlogstijd „overstijgt”; vrijheid van handelen en wederzijds vertrouwen vormen immers in beide omstandigheden uiterst belangrijke, zo niet doorslaggevende, voorwaarden om in teamverband de taak tot een goed einde te brengen.

In het op dit editoriaal volgende artikel pleiten prof. dr. C. W. Vroom en kol. drs. B.A. Zonnenberg voor een cultuurverandering als een noodzakelijke voorwaarde voor een flexibele krijgsmachtorganisatie. Het volgende nummer zal een artikel bevatten waarin kolonel b.d. J. N. Lodders, projectofficier van het genoemde project, nader op het Beleidsconcept ingaat. Waar overmatige regelgeving en risico-mijdend gedrag de overhand hebben, dient de KL, zo wordt gesteld, de bakens te gaan verzetten.

Na het jaar van het leiding geven woedde rond de Perzische Golf de heftigste strijd sinds de Tweede Wereldoorlog. Zeker daardoor behoeft het geen nader betoog: leiding geven is van vitaal belang. Wij verwelkomen een visie voor het leiding geven richting 2000.



## Militaire geest en stagnatie

*Never mind what he said. I'm in charge here now, and I've just given an order. (The last words suggest the dynamics of a multitude of military errors, namely, the forceful assertion of authority and decision which are actually very insecurely held. The standard response to having one's dubious orders questioned is to insist, and even add further clauses compounding the original error.)*

Aldus P. Fussell in zijn recente boek „Wartime, understanding and behavior in the second world war” ([1]30). Dit citaat geeft raak het soort management weer dat lange tijd gebruikelijk was in de krijgsmacht en dat in de kern nog steeds aanwezig is. Het duidt op het bestaan van een bepaalde cultuur die van (militaire) generatie op generatie wordt overgedragen. Die cultuur kan ook worden aangeduid met het begrip „militaire geest”. Ook worden in dit verband wel termen gebezigd als „military mind” en „de militaire manier”. De militaire geest duidt op een complex van opvattingen over structuur en wijze van werken, beroep, risico's, functie, enz. Die opvattingen vinden hun basis in de omstandigheid dat militairen voortdurend bezig zijn met het zich voorbereiden op, en zo nodig toepassen van, georganiseerd geweld in oorlogs- of crisissomstandigheden. Het ligt voor de hand dat zij hun ervaringen daarom veelal in het licht van dat geweld interpreteren. Inzicht in de militaire geest is daarmee een essentiële voorwaarde om het denken en doen van militairen te begrijpen.

Hij wordt bestendig of versterkt door de volgende factoren.

- *Onzekerheid.* De militair weet nooit of hij zich adequaat op de oorlog voorbereidt. Hij zal de daarmee gepaard gaande onzekerheid trachten te reduceren, bv. in de vorm van regelgeving en procedures.
- *Vredestijd.* Er is doorgaans veel tijd voor preparatie op oorlog. Denkbare problemen: verveling, minder zinvol werk, selectie van succesvolle leiders.

- *Betrekkelijke isolatie van de omgeving.* De discussie over het vak wordt voornamelijk in beperkte kring gevoerd, in een organisatie die deels een totale institutie is (d.w.z. een organisatie waar men onder dezelfde leiding dag en nacht bijeen is en het leven volgens een strak schema verloopt). Gevolg: mentale en intellectuele beperkingen.

- *Uniformiteit.* Menselijke handelingen en materieel zijn verregaand gestandaardiseerd. Risico: uniformiteit als doel op zich, beperking van alternatieven.

- *De krijgstucht.* De militaire leider heeft een institutionele macht die buitengewoon groot is; als hij zijn mensen niet meekrijgt op basis van zijn leiderskwaliteiten dan kan hij ze nog altijd wettelijk dwingen [2].

De militaire geest heeft ongetwijfeld een belangrijke functie bij het leefbaar en beheersbaar houden van een complexe organisatie, een organisatie waaraan namens de politiek nogal bijzondere taken zijn toevertrouwd. Maar helaas heeft die geest ook een keerzijde, nl. dat hij licht kan leiden tot stagnatie. Daarmee wordt bedoeld de mate waarin de krijgsmacht achterblijft bij de maatschappelijke ontwikkelingen.\*

Die maatschappelijke ontwikkelingen bestrijken een zeer breed terrein. Te denken valt aan zaken als toenemende individualisering, veranderende opvattingen over recht en orde, vergroting van de openheid van de samenleving en daarmee de controleerbaarheid van het handelen van organisaties. Ook kan men noemen: veranderende mensbeelden, toenemende tolerantie voor minderheden en hun

\* De gedachte dat het ene krijgsmachtdeel meer resp. minder achterblijft dan het andere lijkt ons een mythe, mogelijk gebaseerd op de aantrekkelijke gedachte dat er een lineair verband is tussen geavanceerdheid van wapens en dat van het management. Hier wordt logisch denken blijkbaar verward met mythologisch denken.

opvattingen, nieuwe ideeën over het besturen van organisaties.

Waar het bij stagnatie naar ons idee vooral om gaat is dat een institutie of een organisatie minder in staat is of bereid is nieuwe ontwikkelingen in haar „bloedsomloop” op te nemen of te gebruiken om het eigen functioneren te verbeteren.

Een stagnerende krijgsmacht is om voor de hand liggende redenen onwenselijk: de effectiviteit van het apparaat en zijn maatschappelijke imago zijn immers ermee gemoeid. Het is reeds lang duidelijk dat onze krijgsmacht een flexibeler organisatie moet worden dan voorheen en het is ook duidelijk dat daarvoor betere, modernere methoden van besturing nodig zijn. Daartoe is een cultuurverandering nodig: van carrière- en proceduregerichtheid naar outputgerichtheid, van centrale beheersing naar besturing op afstand, van repressief toezicht naar voorwaarden scheppend management. De mogelijkheden tot een dergelijke cultuurverandering zijn in potentie aanwezig. De leden van de krijgsmacht vormen in de kern een normale doorsnede van de Nederlandse bevolking, en aangezien zulke (organisatorische) ontwikkelingen elders in de samenleving plaatsvinden, zijn er geen argumenten te bedenken waarom dat in de krijgsmacht niet zou kunnen.

Er is dus aanleiding genoeg om tot andere, betere managementmethoden en organisatiestructuren te geraken, en er is ook voldoende kennis erover in huis. Bovendien kan men desgewenst externe hulp inschakelen. Maar de krijgsmacht stagneert op het punt van de noodzakelijke (cultuur)verandering en het komt ons voor dat de organisatieleden haar, deels ongewild en onbewust, in stand houden.

Ziehier het belang van een kritische analyse van de militaire geest. Het lijkt ons van belang de kenmerken ervan te verkennen en te zoeken naar middelen om de stagnatie in beweging om te zetten. Wij willen de werking ervan illustreren aan de hand van drie onderwerpen: militaire bevelvoering, management/leiderschap en zelfbeheer.

### Militaire bevelvoering

Bevelvoering wordt in de KL uitgebreid beschreven in VS 2-1390, dat is bedoeld om een overzicht te geven van de besluitvorming en de bevelvoering bij het plannen, uitvoeren en controleren van ope-

raties en gevechten. Bevel- of commandovoering worden omschreven als de uitvoering van alle activiteiten „die ten doel hebben leiding te geven aan onder bevel gestelde eenheden, teneinde een opdracht op de meest doelmatige en doeltreffende wijze uit te voeren”. De commandovoering bestaat uit drie deelprocessen; nl. *besluitvorming*, *bevelvoering* en *informatieverzorging*. Elk van deze processen wordt nauwkeurig omschreven. Zo is het besluitvormingsproces „het gestructureerde proces van taken en werkzaamheden dat de commandant met behulp van zijn staf op logische en systematische wijze van opdracht tot besluit leidt”. Dit proces wordt beoordeling van de toestand genoemd. De bevelvoering omvat „het leiden en controleren van de uitvoering van de opdracht”. De informatieverzorging bestaat uit „het verzamelen van informatie over de vijand, het terrein, het weer en de eigen middelen, het verwerken van die informatie tot relevante elementen voor de besluitvorming en de bevelvoering, en het verstrekken van informatie”. *Commandovoering ten slotte wordt in de handleiding beschouwd als „een doelgericht, continu proces van denken en handelen dat langs vaste lijnen verloopt en op alle niveaus continu plaatsvindt”.*

De in de commandovoeringshandleiding ingebouwde vooronderstelling is dat ordelijkheid, vaste procedures en aandacht voor alle relevante kenmerken de kwaliteit van de bevelvoering vergroten. Daarmee zou dan de chaos van de oorlogvoering effectief kunnen worden beheerst. De schrijvers van de handleiding hebben zich blijkbaar laten leiden door de gedachte dat onvoorspelbaarheid in beheersbare grootheden kan worden omgezet (reductie van onzekerheid), zou men in staat zijn de ontwikkeling van het gevecht te beheersen. Dat is de kern van de *machine-metafoor* [3]. De organisatie is, net als een machine, te bedienen zoals de machinist (de leiding) dat wenst. Analooq daaraan is de chaos van het slagveld alleen te beheersen door van boven af gestuurde ordelijkheid. Binnen deze grenzen is zowaar enige ruimte voor delegatie en eigen initiatief. Zo meldt de handleiding dat in het moderne gevecht de noodzaak van zelfstandig handelen meer dan ooit aanwezig is. Een uitwerking van die gedachte blijft echter achterwege. Er zijn onmiskenbaar sterke kanten aan dit systeem van onzekerheidsreductie



	functionele organisatie	unit-organisatie
primair proces	continuïteit	turbulentie
doel	efficiency	effectiviteit
grondhouding	uitvoering taak loyaal (passief) competent <i>doing things right</i>	realisatie doel gemotiveerd (actief) succes (output) <i>doing the right things</i>
organisatorische kernbegrippen	management rol/functie body vervreemding red tape <i>Befehlstaktik</i>	leiderschap ondernemerschap ship parochialisme huisvlijt <i>Auftragstaktik</i>
metafoor	machine	hersenen/organisme

door sterke oriëntatie op regels, middelen en het daaruit resulterende gemeenschappelijke „denkraam”. Te noemen vallen de helderheid en de on-dubbelzinnigheid van de organisatorische proces-sen, de planbaarheid van de dynamiek van aanval en verdediging, het bieden van een (psychologisch) houvast in verwarrende tijden. Aan de andere kant zijn ook grote risico's verbonden aan de eenzijdige nadruk op regels, instrumentaliteit en het eruit voortvloeiende gemeenschappelijke „denkraam”. Men denke bv. aan de noodzaak tot integrale plan-ning van alle activiteiten in turbulente tijden en onder hoge druk. Daarbij moeten alle communicatie-lijnen worden opgehouden. In de Golfcrisis lijken de technische mogelijkheden daarvoor vol-doende kansen te hebben geboden. Toch moet men zich afvragen of deze oorlog niet een bijzonder ge-val is geweest dat als zodanig geen garanties biedt voor evenveel succes in alle toekomstige situaties.

Een discussie over delegatie en vertoon van eigen initiatief lijkt noodzakelijk, vooral nu er wordt gesproken over flexibiliteit en creativiteit in de de-fensieorganisatie. Een eerste aanzet daartoe is reeds lang gegeven. In de literatuur over tactiek wordt wel een onderscheid gemaakt tussen *Auf-trags-* en *Befehlstaktik* [4]. Het onderscheid tussen beide soorten berust op de manier waarop de orga-nisatie van (het initiatief van) een commandant ge-bruik maakt. Bij *Auftragstaktik* worden alleen de grote lijnen aangegeven en is de commandant te velde verantwoordelijk voor het invullen van de details. Hij is immers degene die ter zake en ter plekke over voldoende kennis beschikt. Hier is dus sprake van onzekerheidsreductie op het niveau van

het verantwoordelijke individu. Op het niveau van de organisatie accepteert men het risico van de de-legatie omdat men erop vertrouwt dat de comman-dant in de geest van zijn opdrachtgever zal hande-len. Morgan noemt een dergelijke aanpak, die op zelforganisatie berust, de hersen-metafoor [3]. De bevelstactiek daarentegen is gebaseerd op de machine-metafoor. Daarbij gaat de leiding ervan uit dat eenheden zich moeten gedragen volgens plan, zonder daarvan af te wijken. Zo wordt ten-minste schijnbaar de zekerheid op het niveau van de bevelhebbers vergroot door verkleining van de flexibiliteit op het niveau van de ondergeschikte eenheden. De *Befehlstaktik* past in het denken van de functionele organisatie; de *Auftragstaktik* hoort bij de zg. unit-organisatie. Het onderscheid tussen beide typen ziet er — schematisch — uit als weergegeven in de tabel, ontleend aan een lezing van drs. Cools (KMA, okt. 1989).

De huidige ontwikkelingen, waarbij de roep om een flexibeler krijgsmacht centraal staat, geven alle aanleiding voor een veranderingsproces in denken, nl. van machine- naar hersen-metafoor.

#### Militair management en leiderschap

*Men heeft gezegd dat de officier de moed moet hebben zijn mannen het sterven als het ware voor te doen. Maar iedere soldaat sluit immers op het ogenblik dat hij het veld van de strijd betreedt en de vijand bij de keel grijpt, broederschap met de dood. Hij slingert de vrees uit zijn hart, spant zijn krachten als de pees van de boog, zijn zintuigen worden plotseling overscherp, hij werpt zich in de armen van het grillig geluk, en hij voelt, zonder dat hij het beseft, dat het geluk en de genade der goden alleen bondgenoot zijn van de moedige. De angstvalligen worden door het voorbeeld der moedigen mee-gesleept, en het voorbeeld van een enkeling die de onbevreesde dap-perheid voorleeft, ontvlamt de fakkels der koenheid in de harten der mannen die om hem zijn. Zo was overste Günther!* (Heinrich Böll — *Groepsfoto met dame*. Elsevier (1972)109)

Op deze wijze brengt een romanschrijver het belang van voorbeeldgedrag onder woorden. Hier wordt de kern van het leiderschap beschreven. De krijgsmacht vraagt echter behalve leiderschap ook management; het effectief en efficiënt besturen van mensen en middelen. Het onderscheid tussen leiderschap en management heeft in de krijgsmacht al vele pennen in beweging gebracht; in vele artike-len zijn de pro's en contra's van militair manage-ment beschreven en de kenmerken van het ware



militaire leiderschap opgespoord. Voortdurend blijkt de behoefte deze begrippen toe te snijden op de militaire organisatie en als het ware te doordrenken met de militaire geest.

In zijn artikel „Leiding geven bij luchtstrijdkrachten” [5] schreef ikol A.C. Tjepkema ter inleiding:

*Sinds de jaren '70 heeft onze krijgsmacht zich op het terrein van het leiding geven vooral gespiegeld aan wat in het bedrijfsleven op het gebied van het management bon ton was. Zonder de waarde van de daar gehanteerde inzichten in twijfel te trekken kan men toch stellen dat veel van die theorieën zijn gebleken niet te zijn afgestemd op de specifieke eisen die de militaire organisatie stelt. Het begrip management is daardoor zelfs min of meer verdacht geworden. Opperflakkig gezien is dat veroorzaakt doordat leidinggeevenden te veel „management” bedreven achter hun bureau, in plaats van hun ondergeschikten op de werkplek te stimuleren. De werkelijke oorzaak van het niet volledig sporen van moderne managementsgedachten met de behoeften van de militaire organisatie ligt echter in het noodzakelijke accent dat in de militaire organisatie moet worden gelegd op crisisbesluitvorming die zich kenmerkt door hoge besluitvaardigheid op basis van onvolledige gegevens en volgens het principe van eenhoofdige leiding. Trapeziumvormige organisatieconstructies (i.c. teammanagement) zijn in de krijgsmacht dus slechts in beperkte mate bruikbaar.*

Deze redenering, met als kernargument crisisbesluitvorming, gaat slechts ten dele op. Een aantal andere factoren is ten minste even belangrijk, zoals:

- het niveau waarop de besluitvorming plaatsvindt. Het lijkt duidelijk dat eenhoofdige leiding op tactisch (uitvoerend) niveau levensnoodzaak is. Op strategisch niveau daarentegen moet de bevelvoerder besluiten op basis van adviezen van teams van experts en adviseurs;
- uit de organisatieliteratuur is bekend dat strakke hiërarchieën effectief zijn in redelijk zekere omstandigheden, maar in crisistijd bezwijken onder informatieoverlast. Om de onzekerheden uit de omgeving aan te kunnen nemen organisaties al gauw meer organische structuren aan. Het gaat dan niet zozeer om de hoge besluitvaardigheid van één m/v, maar om de kwaliteit van de processen van informatieverwerking [3][6].

Tjepkema plaatste zijn besluitvormer op eenzame hoogte in een machinebureaucratie [6], een organisatie met vaste procedures, afgebakende taken, functionele indeling en verticale bevelslijnen en informatiestromen. Alleen in die geregelde context

functioneert de veelgeprezen eenhoofdige leiding naar behoren. Tjepkema besprak in zijn artikel het boek „Taking charge” van genm b.d. Perry M. Smith (tijdens de Golfoorlog vele malen te zien geweest op CNN). Deze koppelt moderne managementopvattingen (*management by walking around*, sturen op afstand e.d.) aan beheersingsmiddelen als „checklist-management” en de 60%-regel. Het gehele managementproces wordt gevat in checklists zodat niets over het hoofd wordt gezien en de 60%-regel adviseert de manager een beslissing te nemen zodra 60% van de informatie bekend is. (Even daargelaten de interessante vraag wanneer en hoe men weet dat dit percentage is bereikt.) Het is (weer) typerend voor militair denken dat de ongewisheid van het managementproces wordt bestreden met de zekerheid van de checklist.

Tjepkema stelde overigens niet ten onrechte dat het begrip management min of meer verdacht is geworden. In de afgelopen jaren zijn diverse organisatiestructuren en managementmethoden ingevoerd waarvan men in het krijgsbedrijf meer last dan plezier heeft (had). De invoering van de zg. matrix-structuur (een organische vorm in een bureaucratisch-functionele structuur) heeft het defensieapparaat bepaald niet flexibel gemaakt; de experimenten met organisatieontwikkeling in de jaren '70 in de KLu brachten enkel teleurstellingen. Nog een voorbeeld, uit de VS: generaal Westmoreland werd destijds hevig bekritiseerd (eenmaal zelfs in het openbaar door een veelgedecoreerde troepenofficier) om zijn systeemmanagement, dat mensen tot dingen devalueerde en daardoor zeker bijdroeg tot de Vietnam-debâcle [7]. In die zin zijn nieuwe managementmethoden verdacht wanneer ze in een organisatie geen draagvlak hebben of een manipulatief karakter hebben; het opleggen van een matrix aan een vormelijke ambtelijke cultuur levert nog lang geen projectgerichte, bruisende samenwerkingseenheid op.

Opmerkelijk en bepaald niet zonder belang is de reactie van prof. Teitler [8]. In zijn, zoals hij het zelf noemde, onorthodoxe beschouwing noemde hij een aantal kenmerken op waarin de krijgsmacht van het bedrijfsleven verschilt; (massaal) verbruik, verspilling, effectiviteit en ten onder gaan aan eigen succes. Hiermee creëerde hij een ander uitgangspunt, nl. effectiviteit, dan de bedrijfskunde die zich vooral op efficiency richt. Hoewel het nau-

welijks denkbaar lijkt dat op tal van militaire opleidingsinstituten binnenkort verspillingsmanagement op het rooster staat, en het ook in oorlogstijd geboden blijft verantwoord met de middelen om te gaan, is de waarschuwing duidelijk. De bedrijfskunde in enge vorm als efficiencybeheersing kan en mag niet de kern zijn van militair management. Daarom zal ook de militaire bedrijfskunde, de opleiding die onder die naam aan de Koninklijke Militaire Academie wordt gegeven, moeten uitgaan van de effectiviteit, het succes, op het slagveld. En dat succes is vooral afhankelijk van goed leiderschap.

Zowel in de KL als de KLu is de essentie van het leiding geven verwoord in een beleidsdocument [8][9]. Deze documenten, die inhoudelijk vrijwel hetzelfde zijn, pogen leiderschap in een formeel gezagssysteem te plaatsen en dat levert problemen op als de volgende:

- er wordt uitgegaan van formeel gezag; veel minder aandacht krijgt het relationele aspect;
- voortdurend hameren op het zo nodig afdwingen van gewenst gedrag; niets over bv. conflicthantering;
- de paradox dat regels en procedures moeten worden gevolgd, en tegelijkertijd innoverend zijn en risico's acceptierend;
- loyaliteit naar boven en niets over toewijding en respect voor medewerkers;
- de neiging het besturingsproces zelf belangrijker te vinden dan het kwalitatief zo goed mogelijk laten verlopen van de primaire processen.

Dit formele leiderschap wordt zichtbaar gemaakt in de hierbij gereproduceerde cartoon van Mort Walker.

De Bevelhebber der luchtmacht, lgen W.C.



Louwerse ging in zijn artikel [11] in op het belang van leiderschap voor de moderne militaire manager. Hij zette daarbij het belang van effectief leiding geven extra aan door de boodschap dat de periode van „vrijblijvendheid” voorbij is. De leider kan zich, in tegenstelling tot vroeger, niet meer verschuilen achter de anonimiteit van de groep. Hij moet zijn doelstellingen duidelijk formuleren en wordt op de uitkomst „zakelijk en hard” getoetst. Ook worden durf en risicodragend handelen verwacht, zelfs geëist. Een soort „nieuwe flinkheid” wordt gepropageerd in de vorm van terugkeer naar het beproefde eenhoofdige leiderschap. Louwerse's visie houdt echter weinig rekening met problemen als:

- de grens tussen risicodragend handelen en het overtreden van regels en voorschriften. Zodra in de beoordeling van die grens ook maar enige willekeur blijkt, is het met risico's nemen gauw gedaan;
- de paradox van het leiderschap in een hiërarchie gezagssysteem; de goede leider wordt gedefinieerd en aangewezen door het bovenliggende systeem, terwijl het criterium voor goed leiderschap ligt in het gemotiveerd functioneren van de lagere niveaus en de manier waarop zij het primaire proces realiseren. De vraag is dan hoe hogere gezagsdragers denken te weten wie onder hen het juiste leiderschap toont, zonder daarbij een stap van de hiërarchie over te slaan;
- generaties officieren hebben geleerd dat een carrière vaak van meer afhangt dan leiderschap en vakkennis; er is ook sprake van machtsprocessen die niet zomaar ongedaan zijn gemaakt.

Er moet overigens geen misverstand over bestaan: wij zijn het met Louwerse's intentie eens. In de slotregels van zijn artikel stelde hij:

*Duidelijk is evenwel dat alles erop is gericht onze leidinggevenden te wapenen voor de eisen van deze tijd. Eisen die een moderne manager in een hoogwaardig bedrijf waardig zijn maar die vooral zijn geënt op de militair die in tijden van crisis en conflict doeltreffend optreedt.*

Die eisen van deze tijd vinden wij treffend verwoord bij Morgan in zijn opsomming van vaardigheden die een leider zou moeten hebben ([12] 66-67). Hier een keuze daaruit.

*— To help people on a day-to-day basis without supervising their work; (meaning) you have to have some method of being helpful at the generic level, without keeping track of the details.*

*— To exercise 'influencing skills' including those of conflict management and negotiation.*

*— To engage in 'team building' and develop other participative and collaborative skills.*

*— To deal with uncertainty and ambiguity at a fast speed.*

*— To be sensitive to the soft as opposed to the hard, finite, technical sides of an issue.*

*— To remain open and flexible, yet act decisively when required.*

*— To motivate, to inspire, to turn people on, and to avoid turning them off.*

*— To make personal contact and empathize with employees so a bonding takes place.*

*— To lead and to participate: to shape direction while remaining open to influence from others.*

Naast puur vakmanschap lijken ons deze vaardigheden van groot belang en een uitdaging ze te vertalen in opleidingsdoelen en curricula.

## Zelfbeheer

Het stagnatieverschijnsel lijkt vooral duidelijk in het geval van zelfbeheer; op het moment dat een nieuwe sturingsconceptie wordt ingevoerd zijn meer voorbehoud, wantrouwen en zelfs tegenstand waar te nemen dan enthousiasme. En als er dan al sprake is van openlijk belijden van het nut van zelfbeheer dan valt niet zelden te constateren dat het gedrag haaks daarop staat. Met andere woorden: sturing op hoofdlijnen wordt gepredikt, controle op details uitgeoefend.

Een voorbeeld van voorbehoud t.o.v. zelfbeheer komen wij tegen in het december-nummer van „Gevo-Wing” (periodiek van de Gevo KLu). Een opperofficier wordt gevraagd wat hij verwacht van zelfbeheer, en hij antwoordt:

*... laten wij nu eerst eens, als wij echt wat willen, beginnen met het decentraliseren van „uitvoerende” taken en verantwoordelijkheden. Een onderdeel kan best zijn eigen boontjes doppen. Zelfbeheer gaat volgens mij veel verder, want met zelfbeheer geef je de commandant niet slechts de opdracht om met de hem gegeven personele en materiële middelen de opgedragen taken uit te voeren, doch geef je hem daarenboven bevoegdheden ten aanzien van de vraag met welke middelen hij denkt dat te kunnen doen en op welke wijze. Nu, zover zijn wij voorlopig nog lang niet. In die zin heb ik een beetje moeite met het begrip zelfbeheer. Wanneer wij nu praten over zelfbeheerprojecten terwijl wij in de praktijk nog maar net toe zijn aan decentralisatie van taken dan beduvelen wij onszelf. Laten wij eerst maar eens echt ernst maken met de decentralisatie van uitvoerende bevoegdheden.*

Inderdaad, voorzichtigheid is de moeder van de porseleinkast, maar de vraag is wat erop tegen zou zijn om meer te doen dan alleen decentralisatie van uitvoerende taken. Zelfbeheer is immers meer dan decentralisatie; het is tevens een stijl van leiding geven, een organisatievorm en een bepaalde wijze van budgetteren. Zelfbeheer is ook een andere wijze van denken en leidt daarom tot een andere, meer beweeglijke invulling van de militaire geest. Dat betekent dat het ene niet zonder het andere kan; decentralisatie kan dus alleen succesvol zijn wanneer dat in de ogen van betrokkenen als zinvol wordt ervaren en wanneer tegelijkertijd de totale organisatie daaraan wordt aangepast in een lopend proces; er moet om te beginnen een zekere mate van bereidheid zijn om taken af te stoten en minder centrale beheersing (bemoeienis) uit te oefenen. Dit is overigens een organisatiekundige uitdaging van de eerste orde. Een dergelijk proces dient in de lijnorganisatie plaats te vinden en bij voorkeur onder kundige begeleiding, anders zou het erop neerkomen dat van leidende lijnfunctionarissen wordt gevraagd zichzelf aan de haren uit het moeras te trekken.

Drs. Degens was in zijn artikel over zelfbeheer [13] uiterst sceptisch over het nut ervan. Hij redeneert dat de militaire bureaucratie wordt ingegeven door het primaat van de politiek en derhalve onvermijdelijk is. Met de nadelen van die bureaucratie moeten wij volgens hem maar zien te leven, maar wie van die nadelen kennis neemt kan bijna niet anders concluderen dan dat verbetering wel heel dringend nodig is. Degens stelde:

*... En dan blijkt dat daarbij de efficiencygedachte niet leeft; de bu-*



*reaucratie maakt dat de mensen berusten in hun taak en dat zij zich gevangen voelen in het gespannen net van procedures en formele bevoegdheden. Men kan niet beslissen over de opgelegde doelen en voelt zich derhalve niet geroepen (andermans) wensen zo effectief en efficiënt mogelijk uit te voeren.* ([13]292)

Hier beschreef hij de organisatie als een (psychische) gevangenis; deze metafoor beschreef Morgan als volgt:

*This metaphor joins the idea that organisations are psychic phenomena, in the sense that they are ultimately created and sustained by conscious and unconscious processes, with their notion that people can actually become imprisoned and confined by the images, ideas, thoughts, and actions to which these processes give rise. The metaphor encourages us to understand that while organisations may be socially constructed realities, these constructions are often attributed an existence and power of their own that allow them to exercise a measure of control over their creators.* ([3]199).

Mensen creëren dus hun eigen organisaties en daarmee in voorkomend geval hun eigen gevangenis, maar dat betekent geenszins dat hun lot onontkoombaar is. Daar is het nu juist door de invoering van zelfbeheer om te doen: dat mensen meer greep krijgen op hun eigen (werk)situatie, dat managers meer tijd hebben om over beleid en toekomst te denken, dat uitvoerenden op hun niveau beslissingen kunnen nemen, dat organisatieleden worden „afgerekend” op hun output i.p.v. passief volgen van regels en opdrachten; anders gezegd: dat de doelen relevant worden en niet zozeer de middelen.

Volgens Degens' opvatting determineert de politiek een centraal geleide militaire bureaucratie ter wille van beheersing en controle. De politieke controle maakt dus volgens hem zelfbeheer onmogelijk en zelfs ongewenst. Er is in zijn ogen te weinig ruimte en bovendien is de vraag hoe output moet worden gemeten. Degens is beducht voor wat hij noemt „popularisering” van de bureaucratie en dat leidt tot de paradox dat zijn argumenten *contra* zelfbeheer evenzovele argumenten *pro* zelfbeheer zijn. Die paradox is dat beheersingspolitiek belang heeft bij centralisme, berusting en gebrek aan initiatief, zodat de politiek voldoende greep kan houden op het verloop van de gebeurtenissen; maar de mensen die zulk werk op zulke manieren moeten verrichten, veroorzaken daardoor juist weer allerlei kwaliteitsproblemen die aanleiding zijn het desbetreffende beleidsdomein weer op de agenda van de politiek te plaatsen. Zelfbeheer wil juist aan

deze vicieuze cirkel een einde maken. Zelfbeheer geeft zo aan de politiek de mogelijkheid zich met de werkelijke hoofdzaken bezig te houden (en met de controle op eerder uitgezette hoofdzaken). Dat zoiets enige inspanning vergt op het gebied van de ontwikkeling van meetpunten, kan nooit een excuus zijn.

### Slotbeschouwing

Verandering in ideeën over (militair) leiderschap en het invoeren van zelfbeheer gaan samen. Niet genoeg kan worden beklemtoond dat een vorm van (contract)management als zelfbeheer modern leiderschap vereist; leiderschap dat besluitvaardig, ondersteunend, flexibel en richtinggevend is. Gebrek daaraan leidt tot misstanden die menigeen zal herkennen in het volgende citaat:

*Lack of direction from those at the apex of a hierarchical organisation provides a special dilemma for those at lower levels in the chain of command. Confronted with an absence of clear-cut orders, what are they to do? If they take the law into their own hands they run the risk of being accused of insubordination, particularly if their plans happen to miscarry, but if they do not show initiative then they are equally likely to suffer for not having done so.* ([2]40)

Door de invoering van zelfbeheer zal de organisatiestructuur van de krijgsmacht langzaam maar zeker veranderen; de organisatie wordt platter, minder centralistisch, flexibeler. Die verandering gaat echter niet zomaar, doch vergt bij voortdurende actie handelen en ingrijpen. Vooral de (top)leiding zal steeds de noodzaak van verandering moeten blijven beklemtonen en uit eigen waarneming toetsen hoe de voortgang is, zodat stagnatie en tegenwerking weinig kans krijgen. Complicerend is dat het niet alleen gaat om structuurveranderingen maar ook om cultuurwijzigingen; wanneer de bureaucratie om zeep moet dan begint dat bij de bureaucraat. Het is onze overtuiging dat de nodige veranderingen door de leiding moeten worden gewild en ondersteund, en dus niet vanzelf als een natuurlijk proces tot stand komen. Voorts denken wij dat niet is aan te geven hoe de „eindsituatie” eruit ziet omdat zo'n proces van talloze variabelen afhankelijk is. In dit verband hebben wij enige moeite met de visie van drs. Heijnsdijk [14], die op grond van omgevingsontwikkelingen een tendens van bureaucratie naar adhocratie veronder-



stelt. Dat is helemaal niet zo vanzelfsprekend, immers een (overheids)organisatie kan heel lang onveranderd blijven terwijl de omgeving wel snel verandert; bureaucratieën zijn uiterst krachtig en creatief in behoud van stabiliteit. De militaire geest is geworden tot wat zij is omdat mensen in wapenrok in een heel bijzondere organisatorische context betekenis moesten geven aan hun denken en doen. Wie uitgaat van gedetailleerde sturing van boven af — en daarmee het ene fundament van de huidige stagnerende militaire geest omschrijft — mag niet verbaasd zijn als mensen op lagere niveaus in de organisatie zich passief, weinig flexibel en nauwelijks creatief gedragen; dat is het andere fundament van de huidige militaire geest. De kwaliteit van de krijgsmacht kan nog steeds worden vergroot door te werken aan een nieuwe militaire geest. Dat gebeurt reeds door de invoering van zelfbeheer en de nadruk op leiding geven, waarmee het ene fundament — gedetailleerde sturing van boven af — wordt herzien. Maar er ontbreekt nog een visie, een beleidsconceptie, met betrekking tot het tweede fundament: passief gedrag van medewerkers.

Kelley ([15]142) zegt hierover het volgende:

*De meeste organisaties veronderstellen dat leiderschap moet worden geleerd en dat iedereen weet hoe hij moet volgen. Deze veronderstelling is gebaseerd op de volgende foutieve premissen: 1. dat leiders belangrijker zijn dan volgers, 2. dat volgen simpelweg bestaat uit doen wat je gezegd wordt, en 3. dat volgers hun energie, strevingen en zelfs hun talent ontlenuen aan de leider. Scholing in volggedrag kan deze misvatting corrigeren door aandacht te schenken aan punten als:*

- verbetering van onafhankelijk, kritisch denken;
- zelfmanagement;
- op aanvaardbare wijze van mening verschillen;
- op elkaar afstemmen van persoonlijke en organisatie-doelinden;
- geloofwaardigheid opbouwen;
- verantwoordelijk handelen naar de organisatie, de leider, de medewerkers en jezelf;
- overeenkomsten en verschillen tussen leider- en volgerrollen;
- met gemak tussen deze twee rollen bewegen.

Een nieuwe militaire geest en daarmee een bijde-tijdse krijgsmacht kunnen alleen tot stand komen wanneer tegelijkertijd aan de wijze van sturen en aan de wijze van volgen wordt gewerkt.

#### Literatuur

1. P. Fussell — *Wartime, understanding and behavior in the Second World War*. Oxford Univ. Press, Oxford (1989).
2. N. Dixon — *On the psychology of military incompetence*. Jonathan Cape, Londen (1975).
3. G. Morgan — *Images of organisation*. Sage Publ., Beverley Hills (1986).
4. J.W.M. Schulten — Creatieve besluitvorming. Een voorbeeld uit de praktijk. *Mil. Spect.* **158**(1989)(1)5.
5. A.C. Tjepkema — Leiding geven bij luchtstrijdkrachten. *Mil. Spect.* **159**(1990)(1)37.
6. H. Mintzberg — *The structuring of organisations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ (1979).
7. R.A. Gabriel en P.L. Savage — *Crisis in command. Mismanagement in the army*. Hill & Wang, New York (1978).
8. G. Teitler — Wie zich aan het bedrijfsleven spiegelt... Een onorthodoxe beschouwing. *Mil. Spect.* **158**(1990)(8)339.
9. *Beleidsdocument Leiding geven*. KL (1988).
10. *Beleidsvisie Leiding geven*. KLu (1989).
11. W.C. Louwse — Leiding geven in de Koninklijke Luchtmacht. *Mil. Spect.* **160**(1991)(1)5.
12. G. Morgan — *Riding the waves of change, developing managerial competencies for a turbulent world*. Jossey Bass, San Francisco (1988).
13. P. Degens — Zelfbeheer binnen Defensie: na beginnen nu bezinnen. *Mil. Spect.* **159**(1990)(7)291.
14. J. Heijnsdijk — Defensie in beweging. Een visie vanuit de bestuurlijke optiek. *Mil. Spect.* **159**(199)(10)447.
15. R.E. Kelley — In praise of followers. *Harvard Business Rev.* **66**(1988)(6).



## Conditie voor innovaties in de krijgsmacht

De krijgsmacht wordt geconfronteerd met snel veranderende omstandigheden. In dat licht komt regelmatig de noodzaak van een flexibele defensieorganisatie aan de orde. Veranderende Oost-Westverhoudingen, het wegvallen van het oude vijandbeeld, nieuwe golven van geweld en bezuinigingen, maken het noodzakelijk dat de krijgsmacht haar bakens gaat verzetten [1]. Oude en vastgeroeste doctrines, gecombineerd met een groot log apparaat zullen in de toekomst onvoldoende slag- resp. veerkracht kunnen leveren. Het innovatieve vermogen van de krijgsmacht zal een cruciale factor worden voor haar effectiviteit.

Overigens is de krijgsmacht in het verleden een belangrijke motor gebleken voor technische en organisatorische innovaties, vooral in tijden van spanning en oorlog. Enkele voorbeelden van innovaties die voortkomen uit het krijgsgeweld zijn het radarsysteem of de raketvoortstuwing. Veel van die innovaties hebben daarna hun weg gevonden in diverse maatschappelijke sectoren.

In dit artikel staat de volgende probleemstelling centraal:

*welke situationele en/of organisatorische omstandigheden zijn een gezonde voedingsbodem voor innovaties in de krijgsmacht?*

### Innovaties

Voor het begrip innovatie zijn verscheidene definities in omloop. Wij omschrijven een innovatie

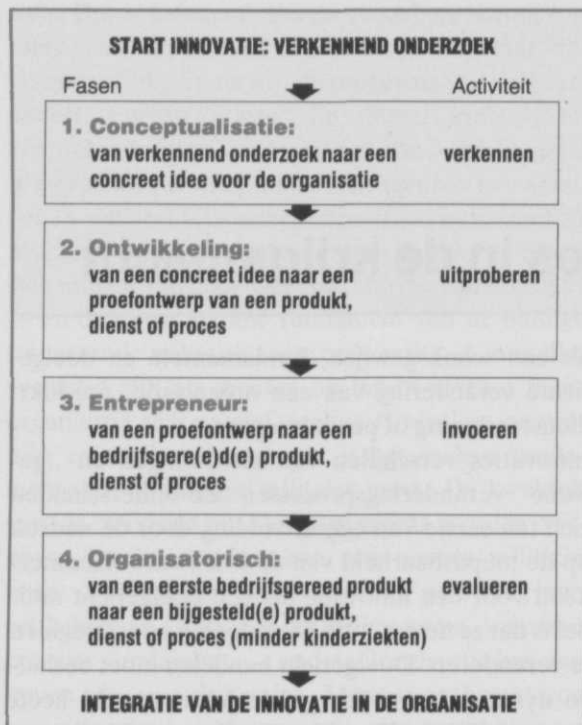
De auteurs zijn resp. universitair docent Mens en Organisatie aan de Koninklijke Militaire Academie te Breda en organisatie-adviseur bij het organisatie-adviesbureau ODRP VNG bv te Den Haag. Zij danken prof. dr. C. W. Vroom, hoogleraar organisatiesociologie aan de KMA, voor zijn commentaar op een eerdere versie van dit artikel, en de heer L. van Dinther van het Audiovisueel centrum KMA voor de reproductie van de foto's.

als een schoksgewijze, fundamentele en doelgerichte verandering van een organisatie, produkt, dienstverlening of produktieproces.

Innovaties verschillen van uitvindingen en „gewone” veranderingsprocessen. Ze onderscheiden zich ten eerste van een uitvinding door de nadruk op de toepasbaarheid van de *brainwave*. Kenmerkend voor een innovatie als een doelgericht middel is dat ze de potentie bezit doelen en strategieën te veranderen. Doelgericht handelen moet derhalve dynamisch worden geïnterpreteerd. Zo heeft bv. na de Eerste Wereldoorlog de ontwikkeling en inzet van tanks tot nieuwe gevechtsdoctrines geleid. Voorts onderscheidt een innovatie zich van een traditioneel veranderingsproces door haar fundamentele en schoksgewijze karakter. Innovatie is ook een relatief begrip. Een verandering kan in een bepaalde organisatie als een innovatie worden bestempeld, terwijl dezelfde verandering in een andere organisatie als ouderwets wordt beschouwd.

Cozijnsen [2] vult hierop aan dat in de innovatieliteratuur grofweg twee stromingen zijn te onderscheiden. De ene wordt het diffusie- en adaptatieperspectief genoemd. Daarin staat het verspreiden en aanvaarden van vernieuwingen centraal. De snelheid en wijze van innoveren zijn dan onderwerp van studie. Als de tweede stroming kan het implementatieperspectief worden genoemd. Daarbij wordt de nadruk gelegd op de invoering van innovaties. Centraal staat de vraag op welke wijze innovaties kunnen worden gestuurd en hoe weerstand tegen veranderingen kan worden verminderd.

Innovatieprocessen kunnen meestal worden verdeeld in een aantal fasen. Burgelman en Sayles [3] onderscheiden vier fasen (zie afb. 1): de conceptualisatiefase, de ontwikkelings-, de entrepreneurs- en de organisatorische fase. In de conceptualisatiefase worden de mogelijkheid en nood-



Afb. 1 Innovatieproces in vier fasen volgens Burgelman en Sayles [3]

zaak van innovaties onderkend. Tijdens die fase wordt de organisatie zich ervan bewust dat doorgaan op de oude weg niet effectief is en dat een radicale verandering zal moeten plaatsvinden. De als tweede genoemde ontwikkelingsfase omvat het opstellen van een ontwikkelingsstrategie, het instellen van een projectteam e.d. Tijdens de entrepreneursfase worden eerste pogingen gedaan de innovatie op de organisatie toe te passen. In de laatste, organisatorische fase wordt de desbetreffende innovatie een vast onderdeel van het functioneren van de organisatie.

In dit artikel ligt de nadruk op de conceptualisatiefase omdat het ontbreken van die fase veelal de belangrijkste oorzaak is van het uitblijven van innovaties (vgl. Vrakking [4]). Vele organisaties komen aan de conceptualisatiefase niet toe, o.a. door bedrijfsblindheid (verblind door succes in het verleden; vergelijk Morgan [5] en Nonaka [6]). Dat komt veelal doordat de situationele en organisatorische condities onvoldoende aanwezig zijn. Dat houdt geenszins in dat het belang van de implementatie van innovaties mag worden onderschat. Een en ander blijkt bv. uit de praktijk van Philips te Eindhoven. Zo kunnen research & development van Philips als zeer innovatief worden be-

stempeld (men denke aan bv. de eerste Philips-computers of het video-2000-systeem). Dat deze technische innovaties niet tot grote successen hebben geleid, is te wijten aan de gebrekkige implementatie van de produktinnovaties. Veel te vaak zijn concurrenten van Philips met deze technische innovaties gaan „lopen”.

In het volgende richten wij ons op de condities die leiden tot de eerste fase van innovaties. Eerst zullen wij de aandacht vestigen op omgevingscondities (extern), en vervolgens richten wij ons op de organisatorische condities (intern) voor innovaties in organisaties.

### Situationele condities

Volgens de open-systeemtheorie zal een organisatie, net zoals een organisme, zich moeten aanpassen aan veranderende omstandigheden in haar omgeving. Dat is een basisvoorwaarde om te overleven (te vergelijken met het sociaal-darwinisme). Vanuit deze optiek ontstaan innovaties als gevolg van externe prikkels. Van extreme externe prikkels is sprake als het voortbestaan van de organisatie in gevaar komt. Wordt de organisatie geconfronteerd met de aanwezigheid van een vijand, dan maken individuen en organisaties noodgedwongen creatieve noodspongen. Hierin ligt wellicht de reden dat juist in crisissituaties, met name oorlog, de krijgsmachtorganisatie vele innovaties heeft voortgebracht en ondergaan, zoals o.a. in de inleiding genoemd. Onze stelling is dat juist in situaties waarin innovaties het hardst nodig zijn, een goede situationele voedingsbodem voor innovaties aanwezig is.

In stabiele tijden echter zijn er dikwijls onvoldoende prikkels voor een organisatie om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden in de omgeving. Het gevaar bestaat dan dat een organisatie verstart en dat innovaties achterwege blijven. Onder dergelijke omstandigheden kunnen externe prikkels worden gesimuleerd. Binnen de krijgsmacht vormen militaire oefeningen een eerste vorm van simulaties van externe prikkels. Door het creëren van een denkbeeldige vijand tracht men de alertheid en de geoefendheid van de krijgsmacht voor crisissituaties te vergroten. Een andere vorm van het simuleren van externe prikkels is de invoering van bedrijfskundige



concepties als contractmanagement en zelfbeheer. Volgens deze organisatieconcepties worden afdelingen, bases, kazernes, enz. gezien als financieel relatief zelfstandig optredende „ondernemingen”, met eigen beslissingsbevoegdheid over hun budget. Hiermee probeert het topmanagement marktprikkels in een organisatie in te bouwen (interne concurrentie). Op individueel niveau kan worden gedacht aan systemen van beloningsdifferentiatie. In feite wordt in de organisatie met deze instrumenten een beroep gedaan op zelfregulatie.

Volgens de Japanse managementdeskundige Nonaka [7] wordt door het simuleren van externe prikkels de instabiliteit in een organisatie vergroot, waardoor een organisatie wordt geprikkeld zichzelf te vernieuwen. Deze gedachte is een van de kernelementen van de chaostheorie die sinds het eind van de jaren '80 opgang maakt in de organisatietheorie. Volgens die chaostheorie wordt door minimale specificaties, weinig regelgeving en het overdragen van beslissingsbevoegdheden naar lagere niveaus, het innovatieve vermogen van organisaties vergroot. Te veel externe prikkels en chaos werken echter disfunctioneel. Hoewel de evenwichtsbalans in het spanningsveld orde versus chaos in het verleden nog wel eens te ver is doorgeslagen in de richting orde, mag zij nu niet te ver in de richting chaos gaan.

Externe prikkels, al dan niet gesimuleerd, zijn aldus noodzakelijke voorwaarden voor innovaties; zij vormen echter geen voldoende voorwaarde. De gelegenheid (*opportunity*) moet ook organisatorisch worden aangepakt (zaaien op de voedingsbodem). Dat komt in de volgende paragraaf aan de orde.

**Innovatiesnelheid:**

de tijdspanne waarin een innovatie in een organisatie wordt gespreid

**Innovatiebereidheid:**

mate van weerstand binnen een organisatie tegen de innovatie (door conservatieve cultuur, bedreigend voor personeel, enz.)

**Innovatiecapaciteit:**

vermogen van de organisatie om de beoogde innovatie te bereiken

**Innovatiekwaliteit:**

de eindresultaten of output van een innovatietraject

Afb. 2 Vier dimensies voor het beoordelen van het innovatievermogen van organisaties, volgens Cozijnsen [2]

## Organisatorische condities

Een principe uit de „organisatiekunde”, voor het eerst in 1962 geformuleerd door Chandler [8], leert ons dat wij de organisatie dusdanig moeten inrichten dat zij is afgestemd op de te bereiken doelen (*structure follows strategy*). Analoog aan dit principe gaat het in deze paragraaf erom de organisatorische condities aan te duiden die het innovatieve vermogen van een organisatie vergroten.

In de meeste verhandelingen over innovaties wordt alleen aandacht geschonken aan praktische oplossingen en maatregelen. De innovatieve organisatie wordt vaak beschreven als een organisatie met kwaliteitskringen, autonome taakgroepen, projectmanagement, enz. Hoewel deze oplossingen vaak zeer effectief zijn, wordt niet de reden van het succes aangegeven.

Cozijnsen [2] gaat in zijn dissertatie „Het innovatievermogen van politieorganisaties” al dieper in op de oorzaken en achtergronden van het innovatieve vermogen van organisaties. Innovatief vermogen omschrijft hij als „de mate waarin individuen en organisaties in staat zijn succesvol te innoveren.” Hij operationaliseert het innovatieve vermogen in vier variabelen: innovatiesnelheid, bereidheid, capaciteit en kwaliteit (afb. 2). Hiermee legt Cozijnsen de nadruk op organisatorische condities voor de uitvoeringsaspecten van innovaties.

In deze paragraaf ligt de nadruk daarentegen op organisatorische condities voor de initiatie van innovaties (de conceptualisatiefase). Wij bekijken innovaties vanuit een communicatieperspectief („innovatie-afstandstheorie”) en hiermee sluiten wij aan bij de eerder genoemde adaptatie-diffusietheorie. Daardoor richten wij ons primair op de factor informatie in organisaties, en laten derhalve bewust enkele andere mogelijke optieken om innovaties te bestuderen onderbelicht, zoals o.a. de innovatieve organisatiecultuur, -structuur en macht als drijvende of remmende kracht achter innovaties.

Drie concepties van de innovatie-afstandstheorie zijn volgens ons van belang voor het initiëren van innovaties, nl. de afstand tussen:

- 1 management en primair proces;
- 2 management en omgeving;
- 3 primair proces en omgeving.







Afb. 3 Werkvloer... Soldaat verzamelt papieren van een gesneuvelde kameraad in het gebombardeerde Château Wood, oktober 1917 [14]

Binnen de innovatie-afstandstheorie geldt dat het innovatieve vermogen van een organisatie het grootst is indien deze drie „afstanden” zijn geminimaliseerd. Afstand drukt in dit verband uit de lengte van de communicatielijnen tussen management, primair proces en de omgeving. Met primair proces doelen wij op operationele handelingen die direct zijn gericht op het voortbrengen van de producten en diensten van de organisatie (populair gezegd: de „werkvloer”). Het management zien wij in dit model als de beslissingsbevoegde instantie in een organisatie. In het volgende behandelen wij de informatieprocessen (afstand) tussen omgeving, management en primair proces.

#### Afstand tussen management en primair proces

Communicatie in een organisatie is een van de cruciale variabelen voor de effectiviteit. In de relatie tussen management en primair proces is communicatie essentieel voor het uitvoeren van werkinstructies en signaleren van mogelijkheden of problemen op en vanuit de werkvloer. Voor het vaststellen van de noodzaak tot innovaties is het essentieel dat het management op de hoogte is van mogelijke problemen die op de werkvloer spelen.

De communicatie tussen management en werkvloer kan echter door tal van factoren ernstig worden verstoord. Daarbij kan worden gedacht aan cultuurverschillen (bv. verschillende opleidingsniveaus, sociale herkomst, verschillende ideologische en/of waardeoriëntaties), aantal hiërarchieke niveaus (tussenbazen), karakterverschillen en formalisering resp. bureaucratie.

In een platte organisatie zijn deze communicatielijnen kort. Door het geringe aantal hiërarchieke schijven komt de informatie van de werkvloer weinig vertekend bij de top aan. Beslissingsbevoegde

instantie en uitvoerende instantie liggen dan dicht bij elkaar. In dit verband kan het middenkader, als brug tussen topmanagement en werkvloer, niet onvermeld blijven. Enerzijds is het door zijn directe contacten met de werkvloer op de hoogte van de problemen die daar spelen. Anderzijds staat het middenkader relatief dicht bij het hogere management. Daardoor is het op de hoogte van de totale strategie en kent het degene(n) met beslissingsbevoegdheid in het topmanagement. Het is verantwoordelijk voor de vertaling van abstracte managementsconcepties naar hanteerbare instrumenten voor de werkvloer vice versa.

Nonaka vermeldt in dit verband dat vele innovaties in de krijgsmacht voortkomen uit het *middle management*. Als voorbeeld noemt hij de gevechten in de Jom-Kippoeroorlog tussen Israël en Egypte. De Egyptische troepen hadden in de voorste linies vele infanteristen met antitankwapens. Dat belemmerde sterk de opmars van de Israëlische tanks, omdat tanks nu eenmaal niet geschikt zijn effectief op te treden tegen infanteristen met antitankwapens. In reactie hierop besloten de commandanten van de desbetreffende bataljons de tactiek te veranderen en lieten tanks en infanteristen gezamenlijk oprukken [9]. Nonaka noemt dat een voorbeeld van een *turn-around management*, voortkomend uit het *middle management*.

Het volgende voorbeeld illustreert dat een grote afstand tussen management en werkvloer het ontstaan van innovaties kan tegenhouden. In de Eerste Wereldoorlog gingen de legers vier jaar lang door met schijnbaar zinloze massa-aanvallen. Een van de oorzaken was o.a. de grote „afstand” tussen de generale staven en de soldaten aan het front. De Eerste Wereldoorlog — de loopgravenoorlog — is immers gekenmerkt door stagnatie. De oorlogvoerende partijen trachtten beurtelings

Afb. 4 Topmanagement . . . Dage-  
lijkse bespreking van gen Pétain met  
zijn staf in het „Grand Quartier  
Général de Compiègne”, zomer 1917  
[13]



met behulp van massale aanvallen de vijandelijke tegenstand te breken, maar die aanvallen — zoals de slag bij Passchendaele (afb. 3), de slag bij Verdun enz. — leidden alleen tot massaal bloedvergieten: geen van de oorlogvoerende partijen kon een doorbraak forceren (zie bv. de klassieke verhandeling van Wolff [10] over de slag bij Passchendaele in 1917.

De vraag is waarom de oorlogvoerende partijen gedurende de gehele oorlog de tactiek van de massale aanvallen bleven hanteren, hoewel ze nimmer noemenswaardige (terrein)winst opleverden. Mogelijkerwijs is het te wijten aan het feit dat de generaals de oorlog alleen op de kaart voerden in een landhuis, ver verwijderd van de frontlinies (afb. 4). Deze geografische afstand tussen management en „werkvloer”, gecombineerd met vele hiërarchieke schijven, en „standsverschil”, leidde ertoe dat informatie over de werkvloer het management zeer vertekend bereikte en zo een vernieuwing in militair-tactisch denken en optreden in de weg stond. De Duitse generale staf was zich terdege bewust van deze kloof tussen „leiding en werkvloer”. Ter overbrugging daarvan bestudeerde de Duitse generale staf intensief de evaluatierapporten over de toestand aan het front, om op die manier gebruik te kunnen maken van de gevechtservaringen op de „werkvloer”. Na ernstige Duitse verliezen aan het Westelijke front werd onder leiding van *Generalleutnant* Ludendorff in het najaar van 1916 op basis van dergelijke rapporten en voorstellen vanuit de troepen aan het front een nieuwe gevechtsdoctrine ontwikkeld. Daarin werd het principe verlaten dat de voorste loopgraaflijn tegen elke prijs moest blijven gehandhaafd. Hiervoor in de plaats kwam de doctrine *bewegliche Verteidigung in der Tiefe*: verschillende, steeds verschuivende verdedigingslijnen. Met een

dergelijke verdediging konden de geallieerde aanvalsgolven door de Duitsers met minder verliezen worden weerstaan (zie Lupfer [11] voor een verdere beschrijving van deze doctrine). Deze nieuwe Duitse gevechtsdoctrine kan worden gezien als een organisatorische innovatie dankzij nieuwe inzichten in informatievoorziening.

Concluderend betekent dit voor de praktijk van de organisatie van Defensie een pleidooi voor een platte organisatie, met korte hiërarchieke lijnen en een stijl van leiding geven waarbij een uitgebreide informatie-uitwisseling tussen management en werkvloer plaatsvindt.

---

#### Afstand tussen management en omgeving

---

Een organisatie is v.w.b. haar *input* (geld, mankracht, kennis, materiaal) afhankelijk van haar omgeving. Ook wordt haar voortbestaan bepaald door de mate waarin de omgeving haar producten en diensten (*output*) afneemt. Voor organisaties die zich in turbulente omgevingen bevinden, is het cruciaal voortdurend op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen in de omgeving, want veranderingen in de *input* van de omgeving (qua kosteniveau, kwaliteit) kunnen immers het primaire proces van de organisatie verstoren. Bovendien kan de behoefte in de omgeving aan de producten en diensten van de organisatie veranderen. Dat is o.a. aan de orde bij de krijgsmacht. Veranderende veiligheidsrisico's stellen andere eisen aan de gevechtskracht (*output*) van de krijgsmacht.

In het licht van deze veranderende omgevingscontingenties zijn innovaties van producten, productieprocessen en doctrines essentieel voor het voortbestaan van de organisatie. De mate waarin en de wijze waarop het management zich op de

hoogte stelt van ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie, is bepalend voor de bewustwording in de organisaties voor de noodzaak en mogelijkheid tot innovaties. Vernieuwingen kunnen alleen succesvol zijn indien een organisatie veranderingen in de omgeving snel kan volgen. Innovaties zullen alleen succes hebben indien zij zijn „getimed”. Voorts is het niet alleen een kwestie van het volgen van veranderingen in de omgeving. Een organisatie kan ook pro-actief, resp. strategisch inspelen op ontwikkelingen in de omgeving. Het beïnvloeden van de omgeving, bv. door het sluiten van „bondgenootschappen” met andere organisaties, het voeren van marketingcampagnes e.d., zijn vormen van pro-actief en strategisch handelen.

Sommige organisaties schermen hun primaire proces volledig af van de omgeving, met het doel dat primaire proces ongestoord te laten functioneren. Het creëren en in stand houden van voorraden is een voorbeeld van deze strategie. Storingen in de toevoer van middelen kunnen zo worden opgevangen. Volgens deze strategie worden alle veranderingen in de omgeving opgevangen via het management. Met name in productiebedrijven is het mogelijk de productielijnen van de omgeving af te schermen. Volkswagen bv. heeft haar organisatie zo ingericht.

Concluderend kunnen wij stellen dat het innovatieve vermogen van Defensie is gebaat met een strategische, „marktgerichte” oriëntatie van het management t.a.v. de omgeving. Let wel: strategisch in bedrijfskundige zin. Dat betekent dat Defensie ook in vreedstijd zal moeten veranderen van een bureaucratische, intern gerichte organisatie in een flexibele, extern gerichte organisatie.

---

#### Afstand tussen primair proces en omgeving

---

In vele organisaties, waaronder de krijgsmacht, is het niet mogelijk en zinvol de werkvloer van de omgeving (o.a. de vijand) af te schermen. In deze gevallen wordt de werkvloer vaak als eerste geconfronteerd met veranderingen in de omgeving. Die veranderingen kunnen de werkvloer voor grote problemen stellen, als men is gebonden aan oude concepties en middelen die niet meer toereikend zijn voor de nieuwe situatie. De werkvloer is echter veelal niet bevoegd om veranderingen in te

voeren. Gezien de spanningen die ontstaan tussen veranderende omgevingscontingenties en de werkvloer, is het wenselijk die werkvloer zelf bepaalde beslissingsbevoegdheid te geven om innovaties op de werkvloer in te voeren. Een voordeel hiervan kan zijn dat de werkvloer zelf de problemen op de werkvloer kan oplossen, ontstaan door veranderingen in de omgeving. Dat is bv. het geval bij zelfbeheer en autonome taakgroepen, waarbij de beslissings- en uitvoeringsbevoegdheid in één hand liggen. De Duitse Wehrmacht gebruikte in de Tweede Wereldoorlog dergelijke managementconcepties als antwoord op chaos en onzekerheid in de omgeving. Zij noemde dat *Auftragstaktik*, hetgeen inhield dat de lagere commandanten grote vrijheid van handelen hadden, o.a. omdat de oorlogssituatie (*die Lage*) voortdurend veranderde. Een dergelijke managementconceptie heeft ook duidelijke nadelen: de samenhang binnen grote militaire operaties zou verloren kunnen gaan. Derhalve schonk de Duitse Wehrmacht veel aandacht aan de vorming van het officierscorps. Voorts werd tijdens de verstrekking van de opdrachten zoveel mogelijk het grote kader geëxpliciteerd [12].

Een belangrijke les die wij op basis van het bovenstaande voor Defensie kunnen leren, is het belang dat decentralisatie en deregulering hebben voor het innovatieve vermogen van de krijgsmacht. Hieraan zou vorm kunnen worden gegeven d.m.v. autonome taakgroepen en zelfbeheerconstructies als contractmanagement. Zoals bij elke decentralisatie en deregulering bij de overheid, dient het primaat van de politiek boven het ambtelijke apparaat in het oog te worden gehouden.

---

#### Conclusie

---

In dit artikel hebben wij de nadruk gelegd op de initiatie van innovaties en het belang ervan voor Defensie. Wij hebben twee soorten condities onderscheiden: situationele en organisatorische. De belangrijkste situationele condities voor innovaties worden gevormd door externe prikkels, bv. een oorlogsdreiging. Een interessant gegeven is dat in tijden dat innovaties het hardst nodig zijn, de situationele condities ervoor het meest aanwezig zijn. In vreedstijd kan het nuttig zijn externe prikkels te stimuleren om toch tot innovaties te ko-



men. Externe prikkels, al dan niet gesimuleerd, zijn noodzakelijke voorwaarden voor innovaties; zij vormen echter geen voldoende voorwaarden.

De gelegenheid (*opportunity*) moet ook organisatorisch worden aangepakt. Voor het schetsen van de organisatorische condities maken wij gebruik van de „innovatie-afstandstheorie”. Samenvat-

tend kunnen wij stellen dat een korte afstand tussen management, werkvloer en omgeving de kans op het ontstaan van innovaties in organisaties groot. Vertaald naar de praktijk van Defensie betekent dit dat het innovatieve vermogen van de toekomstige krijgsmacht is gebaat bij een platte, extern gerichte en gedecentraliseerde organisatievorm.

#### Literatuur

1. Defensienota. Herstructurering en verkleining; de krijgsmacht in een veranderende wereld. SDU, Den Haag (1991).
2. A. J. Cozijnsen — *Het innovatievermogen van politieorganisaties; onderzoek naar de mogelijkheden van een non-profitorganisatie om complexe vernieuwingen succesvol door te voeren* (diss.). Kluwer, Deventer (1989).
3. R. A. Burgelman en L. R. Sayles — *Inside corporation innovation; strategy, structure and managerial skills*. The Free Press, New York (1988).
4. W. J. Vrakking — *Innovatie-management opvoeren; observaties over koppeling tussen de innovatiewetenschap en de innovatiepraktijk* (oratie). Samsom, Alphen aan den Rijn (1988).
5. G. Morgan — *Images of organization*. Sage Publications, Beverly Hills (1986).
6. I. Nonaka — Can Japanese business evolve? *Pacific northwest executive* (1985) (10).
7. I. Nonaka — Creating organizational order out of chaos; self-renewal in Japanese firms. *California management rev.* 34(1990)57-74.
8. A. D. Chandler — *Strategy and structure*. MIT Press, Cambridge/Mass. (1962).
9. C. Herzog — *The Arab-Israeli wars; war and peace in the Middle East from the War of Independence through Lebanon*. Vintage Books/Random House, New York (1984).
10. L. Wolff — *In Flanders fields; the 1917 campaign*. Penguin books, Harmondsworth (1958; herdr. 1987).
11. T. T. Lupfer — Die Dynamik der Kriegslehre; der Wandel der taktischen Grundsätze des deutschen Heeres im Ersten Weltkrieg. *Militär-geschichtliche Beiträge*. Mittler & Sohn, Herford/Bonn (1988) 109-125.
12. J. W. M. Schulten — Creatieve besluitvorming; een voorbeeld uit de praktijk. *Mil. Spect.* 158(1989) (1)5-12.
13. *L'album de la guerre 1914-1919; histoire photographique et documentaire reconstituée chronologiquement à l'aide de clichés et de dessins publiés par „l'illustration” de 1914 à 1921*. L'illustration, Parijs (1924).
14. J. Giles — *Flanders then and now; the Ypres salient and Passchendaele*, 3e dr. Battle of Britain Prints Int., Londen (1987).



#### CONFERENTIE

##### **De Golfoorlog: een evaluatie**

Ter gelegenheid van het 70-jarige bestaan van de Marinestafschool zal op woensdag 11 september a.s. in de Nieuwe Kerk aan het Spui te Den Haag een eendaagse conferentie over bovengenoemd thema worden gehouden.

De deelnamekosten bedragen f 75,-; aan militair en burgerpersoneel van de Koninklijke marine worden geen kosten berekend.

De conferentiebrochure met aanmeldingskaart kan worden aangevraagd bij de Marinestafschool, secretariaat „De Golfoorlog: een evaluatie”, Violenweg 10-12 2597 KL Den Haag; tel. (070) 3 16 30 72.



H. H. F. Smid

kapitein van de Koninklijke luchtmacht

## Sovjetrussische ruimtevaart in de jaren '90

### Ontwikkelingen en verwachtingen

In deze beschouwing wordt ervan uitgegaan dat de Sovjet-Unie in de huidige staatkundige vorm over tien jaar nog bestaat en niet is uiteengevallen in een aantal zelfstandige republieken. De huidige en geprojecteerde Russische ruimtevaartplannen zijn gebaseerd op politieke stabiliteit en permanente aanwezigheid van fondsen. Een unie van landen waar nationaliteiten zich (willen) afscheiden en die wordt geconfronteerd met gigantische economische problemen, zal weinig enthousiasme kunnen opbrengen om een reis naar Mars te financieren en een groot deel van de bevolking zal niet kunnen worden overtuigd van de economische relevantie van civiele wetenschappelijke ruimtevaartprogramma's. Roald Sagdejev, de meest op de voorgrond tredende Russische ruimtevaartwetenschapper, zinspeelde als volgt op dit probleem:

*... de Sovjetrussische samenleving is geïrriteerd geraakt; heeft een soort van allergie ontwikkeld voor de eindeloze reeks lanceringen vanaf Sovjetrussische lanceercomplexen. Dit aantal is minstens vijf keer zo groot als dat van de rest van de wereld te zamen. Dat kan niet worden gezegd van de ruimteonderzoekresultaten. Vergeleken met die van de Verenigde Staten zijn die zeer bescheiden . . . [1]*

Verder mag ervan worden uitgegaan dat de fondsen voor een volledig ruimtevaartprogramma niet alleen door de republiek Rusland kunnen worden opgebracht. Een groot gedeelte van de bestedingen voor ruimtevaart in de jaren '90 is dientengevolge onzeker. Er moet een nieuwe ruimtevaartpolitiek worden ontwikkeld en de financiering zal

De auteur is tewerkgesteld op de Luchtmachtstaf en analyseert ruimtevaartprogramma's. In die hoedanigheid schreef hij voor de NAVO een technisch handboek over Sovjetrussische ruimtevaart. Hij publiceert in een aantal aan ruimtevaart gerelateerde periodieken en is mederedacteur van het tijdschrift „Ruimtevaart“ van de Nederlandse Vereniging voor Ruimtevaart.

daarbij afhangen van de richting die de nieuwe politiek zal inslaan.

Deze beschouwing heeft tot doel inzicht te verschaffen in de complexe gevolgen voor de Sovjetrussische ruimtevaart van de veranderingen in Oost-Europa en de Sovjet-Unie, en een beeld te schetsen van die ruimtevaart in het laatste decennium van deze eeuw.

#### Budgetten en parlementaire bemoeienis

Openbare debatten over het ruimtevaartprogramma begonnen in de lente van 1989 toen de initiële toewijzingen uit het nationale budget werden onthuld [1][2]. Uit dit budget van 495 miljard roebel kreeg het ruimtevaartprogramma — civiel en militair te zamen — slechts 6,9 miljard. Militaire ondersteuning ontving daarvan 3,9 miljard, economische en wetenschappelijke activiteiten 1,7 miljard en voor de ontwikkelingskosten voor het ruimteveer werd 1,3 miljard roebel uitgetrokken. Ter vergelijking: de toewijzing voor defensie was 77,3 miljard roebel. De debatten over het vijfjarenplan 1991/95 tonen het belang aan dat wordt gehecht aan parlementaire bemoeienis op dit gebied. Het budget voor het ruimtevaartprogramma van 1990 werd bv. met 10% gesnoeid [3].

#### Trends

Het moge duidelijk worden dat het Kremlin de jaren '90 ziet als de tijd waarin het ruimtevaartprogramma moet worden omgevormd van een geheime operatie, van militairen en de Academie van Wetenschappen, tot een open en lucratief, winst makend, programma. De laatste jaren zijn hiervan overduidelijke tekenen te zien doordat aan draagraketten, communicatie- en waarnemings satellieten en het exploiteren van het ruimtestation,

prijkaartjes worden gehangen die concurrerend moeten zijn met westerse systemen. Dit in gang gezette commerciële proces is onomkeerbaar. Het is evident dat de pogingen het ruimtevaartprogramma te commercialiseren zijn ingegeven door een alles overheersend verlangen naar praktisch investeringsprofijt, gevoed door de ontevredenheid met het doorlopende gebrek aan „praktisch” gerealiseerde doelstellingen van het ruimtevaartprogramma gedurende de afgelopen 30 jaar. Perestroika viert hoogtij en de ene leider wil nog progressiever zijn (lijken) dan de ander en tracht economische visies door te drukken. Het komende decennium zal mede daardoor getuige zijn van bereidheid het ruimtevaartprogramma op bijna alle gebieden voor westerse investeringen open te stellen. De gedachte dat ruimtevaart zich in principe zelf zou moeten kunnen bedruipen, is daarbij een wezenlijk onderdeel van de te volgen strategie. Het Coordinating Committee for Multilateral Export Control (CoCom) speelt ook nog een, zeker niet bescheiden, rol. De vraag is of de daaruit voortvloeiende beperkingen nu nog steeds van *technology transfer*-aard zijn, zoals die tijdens de koude oorlog werden geformuleerd, of dat nu ook de concurrentieangst een duchtig woordje meespreekt.

### Glavkosmos

Een voorbeeld van de in gang gezette veranderingen is te zien aan de ontwikkelingen binnen het door de overheid gerunde ruimtevaartagentschap Glavkosmos [4]. In het begin liepen alle commerciële Sovjetrussische ruimtevaart-industriële activiteiten via deze organisatie, maar nu moet zeggenschap worden overgedragen aan ruimtevaartfabrikanten en is het de grootste ondernemingen toegestaan zelf te onderhandelen en contracten af te sluiten. De rol van Glavkosmos is meer internationaal gericht en toegespitst op multinationale overeenkomsten op overheid-overheidsniveau en het regelen van Sovjetrussische deelneming aan tentoonstellingen en „airshows”.

### Interspoetnik

De in gang gezette veranderingen zijn niet altijd onverdeeld gunstig voor de Russische economie. Interspoetnik, de communistische tegenhanger

van Intelsat, dreigt in grote problemen te geraken. Om aan de fatale concurrentie te ontsnappen lijkt een totale versmelting van beide organisaties de enig juiste oplossing voor Interspoetnik. Met samenwerking, geregeld in een „memorandum of understanding”, lijkt een begin te zijn gemaakt. Tegenstanders van zo’n versmelting moeten vóórnamelijk worden gezocht bij sommige van de 15 leden tellende Interspoetnik-organisatie (Cuba, Vietnam) [5].

---

### Oosteuropese invloeden op het Sovjetrussische ruimtevaartprogramma

---

De huidige politieke en economische ontwikkelingen in de Sovjet-Unie en andere Oosteuropese landen hebben een diepgaande invloed op de ruimtevaartprogramma’s in die landen. De sleutel tot de Oosteuropese ruimtevaartprogramma’s lag en ligt echter in de Sovjet-Unie, waar de financiële uitgaven meer en meer aan een nauwkeurig onderzoek onderhevig zijn en waar beheersstructuren compleet zijn veranderd.

### Interkosmos

De toekomst van Interkosmos, het Russische beheersinstituut voor gezamenlijke ruimtevaartdoelstellingen, is bv. erg onzeker geworden. Interkosmos werd in 1967 opgericht, hoofdzakelijk om toezicht te houden op gezamenlijke projecten van socialistische landen. Het zorgde voor lage- of geen-kostenvluchten in Sovjetrussische bemande of onbemande ruimtevaartuigen. Bezien moet worden hoe Interkosmos zich kan aanpassen aan de politieke en economische realiteit van de jaren ’90. „Het is geen vraag of nieuwe projecten worden gepland. Het is duidelijk geworden dat daarvoor geen toestemming zal worden verkregen”, aldus Robert Galazka, president van de ruimtevaartcommissie van de Poolse academie van wetenschappen. „Wij proberen slechts de projecten te redden waarvoor reeds toestemming is verkregen” [6]. In de Sovjet-Unie hebben ruimtevaartautoriteiten al laten doorschemeren dat leden van Interkosmos in de toekomst mogelijk zullen moeten betalen nu Moskou zelf met economische problemen worstelt. „Wij willen allemaal dat de samenwerking wordt voortgezet”, zei Albert Ga-

leev, hoofd van het Moskouse Instituut voor Ruimteonderzoek. „Het zal echter niet gemakkelijk zijn Interkosmos in zijn huidige vorm te handhaven. Het heeft allemaal te maken met de economische problemen van de lidstaten.” [6]

### **Duitse hereniging**

Een andere ontwikkeling die de Sovjetrussische en daarmee samenhangende Oosteuropese ruimtevaartprogramma's beïnvloedt is de Duitse hereniging. Deze brengt de ruimtevaartactiviteiten van de voormalig gescheiden Duitslanden bijeen. Westduitse lucht- en ruimtevaartondernemers zijn van mening dat de hereniging een kostbare zaak is omdat inefficiënte Oostduitse fabrieken en bedrijven moeten worden gemoderniseerd of gesloten.

Aan de andere kant echter plaatst de hereniging Duitsland in een sleutelpositie als een brug tussen Oost en West m.b.t. bestaande en toekomstige ruimtevaartprogramma's. De toekomstige ruimtevaartstrategie van Duitsland zal niet een voortzetting zijn van de Westerse en Oosterse strategieën maar een behoud van de belangrijkste elementen van beide in een poging een betere gecombineerde strategie te bewerkstelligen [7].

### **Wetenschappelijk onderzoek**

Het ruimtevaart-wetenschappelijke onderzoek wordt bedreigd door een verschil van mening tussen de Sovjetregering en die van de republieken over de controle ervan [6]. De centrale regering zorgt nog steeds voor de financiële ondersteuning van ruimtevaartwetenschap, maar de republieken willen meer te zeggen krijgen over de besteding van belastinggelden. Daarom wordt over een verdeling onderhandeld. Vooral de republiek Rusland is bijzonder geïnteresseerd in het verkrijgen van controle over fundamentele ruimtevaartwetenschap en is daarover onderhandelingen begonnen met de centrale regering in Moskou.

Het is echter de vraag of decentralisering van het Sovjetrussische wetenschappelijke-ruimtevaartprogramma zal werken. Het is immers nauwelijks voorstelbaar dat bv. Toerkmenistan of Moldavië een eigen ruimtevaartprogramma gaan uitvoeren; dat lijkt aan Moskou voorbehouden.

### **Interplanetaire ruimtevaart**

Gedurende 1989 en 1990 werden geen verre ruimtevaartmissies begonnen en tot 1992 staan zulke missies ook niet op het programma [8]. Grote terugslag werd ondervonden door het verlies van de ruimtevaartuigen Fobos-1 en -2 op weg naar Mars.

De ontevredenheid hierover was niet alleen merkbaar onder Russische ruimtevaartwetenschappers maar ook onder hun internationale collega's, die zeer veel tijd en geld in de Fobos-missies hadden geïnvesteerd. Die ontevredenheid zal aanleiding zijn de, door sterke buitenlandse deelneming gekenmerkte, Russische Mars-missie van 1994 qua programma-management bij te stellen.

### **Maan**

Na 16 jaar moet het Sovjetrussische maanonderzoeksprogramma in 1992 worden hervat [9]. Het doel van het Luna'92-project is het in een hoge-inclinatiemaanomloop over de polen van de maan brengen van een ruimtevaartuig, gebaseerd op de nieuwe generatie Fobos-ruimtevaartuigen. Het Luna'92-ruimtevaartuig moet gedetailleerde video-atlassen samenstellen, morfologische en geologische kaarten produceren, alsmede kaarten van de chemische en radioactieve samenstelling van het maanoppervlak en kaarten van magnetische, zwaartekracht- en thermische velden. Deze kaarten zullen worden gebruikt in de selectie van landingsplaatsen voor toekomstige bemande en onbemandede ruimtevaartuigen, zoals de missie die voor 1996 vorm krijgt en uiteindelijk grondmonsters van de andere kant van de maan moet halen.

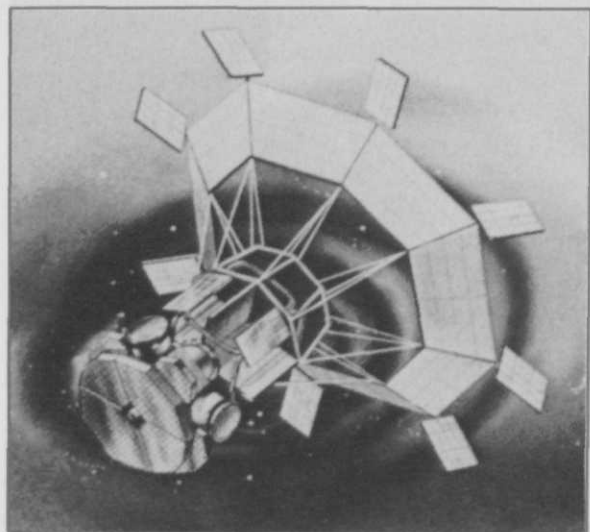
### **Venus**

Na het tussen 1961 en 1984 lanceren van bijna 30 ruimtevaartuigen naar Venus is de Sovjet-Unie gestopt met deze soort onderzoekingen en er bestaan geen officieel goedgekeurde plannen om voor het begin van de 21e eeuw nog eens terug te keren naar de dichtstbijzijnde buurplaneet van de aarde [8].

### **Mars**

Het uiteindelijke doel van het Russische Mars-





Regatta-plasmasatelliet zoals voorgesteld door de Academie van Wetenschappen van Moskou in het kader van het „Interbol” interplanetaire onderzoek van de zon

programma is een bemande landing op de rode planeet en terugkeer naar de aarde. Verschillende scenario's zijn opgesteld; zij voorzien in onbemand onderzoek (landers, Mars-auto's, robots, het terugbrengen van grondmonsters) waarbij ervan wordt uitgegaan dat in de periode 2015-2017 de eerste mens voet op Mars zal zetten [10]. De eerstvolgende fase is Mars '94 waarbij het oppervlak van Mars zal worden bestudeerd met sensors en waarbij apparatuur door met helium gevulde ballonnen op de oppervlakte van Mars zal worden neergelaten.

### Andere hemellichamen

De Sovjet-Unie overweegt verscheidene andere verre ruimtemissies. De meeste conceptmissies gaan uit van lanceringen vóór 2005 met Proton- of Energia-draagkraketen en van het Fobos-ruimtevaartuigontwerp. Geen enkele van die missies is officieel goedgekeurd maar fundamenteel onderzoek wordt wel uitgevoerd [11].

### Draagkraketen

Het heeft er alle schijn van dat de ontwikkeling van derde-generatiedraagkraketen in de Sovjet-Unie momenteel pas op de plaats maakt [12][13]. De van ICBMs afgeleide eerste-generatiedraagkraketen zijn (na 35 jaar) zover ontwikkeld dat geen verbeteringen meer zijn te verwachten. De tech-

nologische flexibiliteit is eruit. Deze draagkraketen kunnen weliswaar nog lange tijd worden gebruikt, maar zullen worden uitgefaseerd zodra de tweede generatie dezelfde en gewenste prestaties levert en even betrouwbaar is. Deze overgang zal zich in de komende jaren voltrekken. De tweede-generatiedraagkraketen, waartoe ook de Proton en de Tsyklon worden gerekend, worden commercieel aangeboden. Zelfs de Energia-draagkraket is in de markt en via het Australische Cape York wordt getracht met de Zenit vaste voet op „Westerse bodem” te krijgen. Met de operationele Russische draagkraketen kunnen ladingen van 1700 kg (Kosmos) tot 105.000 kg (Energia) in een lage omloopbaan rond de aarde worden gebracht, waarmee de hele lanceerbehoefte wordt gedekt.

### Satellieten

Satellieten vormen het grootste en belangrijkste element van het Sovjetrussische ruimtevaartprogramma. Verkenning eist het grootste deel op en communicatie is een goede tweede [8]. Niet minder belangrijk zijn echter navigatie-, meteorologie- en militaire-ondersteuningssatellieten. Materiaalonderzoek en -fabricage in de ruimte en fotografie van aardse rijkdommen moeten een financieel tegengewicht vormen voor de militaire uitgaven.

### Verkenning

De Russen hebben de vijfde-generatieverkenningssatelliet nu operationeel. Deze werkt via TV-beelden die langs elektronische weg naar de aarde kunnen worden gerelayerd en heeft eindelijk de zo begeerde „near-real-time” verkenningcapaciteit. De resolutie wordt nog niet gelijkwaardig geacht aan fotoverkenning maar met de verwachte verbetering van de CCD-techniek\* zal dat snel toenemen. Fotoverkenning verbetert nog wel, maar in steeds kleinere stappen. Foto's met resoluties (na bewerking) van slechts enkele meters worden commercieel aangeboden hetgeen impliceert dat militaire resolutie een orde van grootte beter moet zijn. Resoluties van 30 tot 50 cm moeten dan kunnen worden gehaald. Deze hoge-reso-

\* CCD: charged coupled device, een TV-opnametechnologie die bv. ook wordt gebruikt in de huidige generatie „camcorders”.

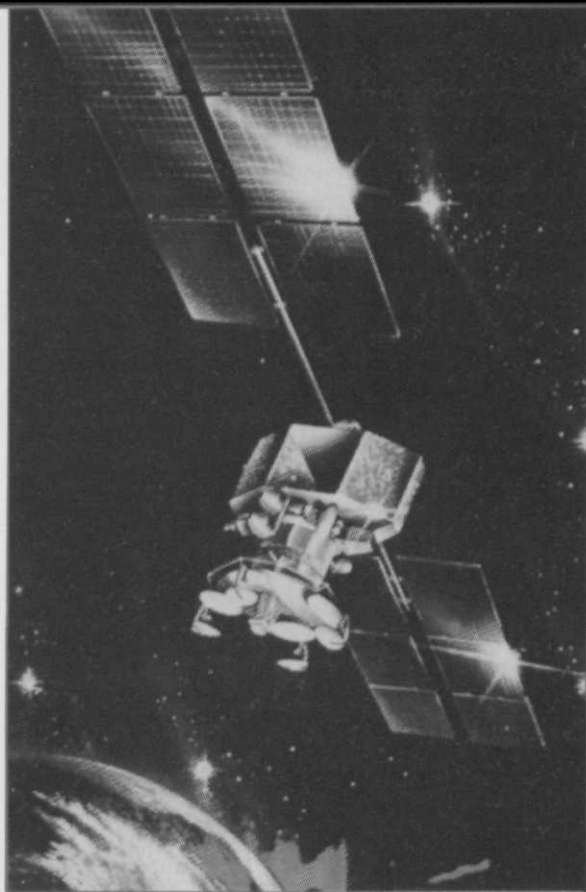
lutiefotoverkenning zal voornamelijk worden gebruikt voor technische waarneming en analyse; voor tactische doeleinden zal meer en meer gebruik worden gemaakt van langs elektronische weg verkregen beelden. Russische Elint is een zich gestaag ontwikkelende technologie waarbij de vierde-generatiesatelliet zich al heeft aangediend. Het is te verwachten dat deze elektronische verkenning zich in de komende jaren stapsgewijs zal blijven ontwikkelen. Het lanceerdetectie-satellietennetwerk in de specifieke hoge elliptische banen zal in de loop van dit decennium overgaan naar geostationaire satellieten en daarmee aansluiten op de behoefte ook van onderzeeboten gelanceerde ballistische raketten te kunnen waarnemen en voorwaarschuwing te geven. Belangrijk hiervoor is de verdere ontwikkeling van fijnere infrarooddetectoren. Oceaanverkenning via Eorsat en Rorsat (elektronische en radar-oceaanverkenning) lijkt voorlopig pas op de plaats te maken. Eorsat zal de normale Elint-ontwikkelingen volgen maar voor Rorsat, een door kernenergie gevoede radarsatelliet, lijkt het doek te vallen. Satellieten van dit type zijn reeds geruime tijd niet meer gelanceerd.

### Communicatie

Communicatiesatellieten spelen een zeer belangrijke rol. Zij vormen ongeveer de helft van alle operationele satellieten die in omloop zijn en ook het economische voordeel van deze satellieten moet zeker niet worden onderschat. Communicatie is een van de onderdelen van het ruimtevaartprogramma dat niet alleen zichzelf bedruipt door grote besparingen te verwezenlijken, maar uiteindelijk winst oplevert. Vergaande samenwerking met Westerse bedrijven en organisaties zal uiteindelijk nog grotere besparingen en winsten moeten realiseren.

### Navigatie

Het Sovjetrussische navigatiesysteem is zeker gelijkwaardig aan de civiele versie van het Amerikaanse GPS/Navstar. De ontwikkeling en operationele in-gebruikstelling gaan echter langzamer dan had mogen worden verwacht. Samenwerking tussen Glonass en GPS/Navstar over drie à vijf jaar is zeker geen onwaarschijnlijkheid, met als



**Romantis, voorgesteld Russisch-Duits samenwerkingsproject om een Ku-band-communicatiesatelliet voor telecommunicatie en radio/TV te lanceren**

voornaamste oorzaak dat zij geen concurrenten van elkaar zijn. De „Transit-achtige” Navsats van de tweede en derde generatie zullen in de komende jaren geleidelijk worden uitgefaseerd waarbij hun (militaire) functie door het Glonass zal worden overgenomen.

### Meteorologie

De Russen kondigen al 15 jaar lang hun zg. GOMS (*Geostationary operational meteorological satellite*) aan. Het niet verschijnen van dit systeem en het lanceren van sporadische derde-generatie meteorologische satellieten duidt op grote problemen met de ontwikkeling van de sensors. Als deze problemen worden opgelost, bv. door aankoop van technologie in het Westen, kan GOMS snel een feit worden en zal zeker de tweede-generatie-Meteor worden uitgefaseerd.

### Militaire-ondersteuningssatellieten

Hieronder vallen de zg. radar-testsatellieten en andere testsatellieten in de Kosmos-serie. Deze

worden gelanceerd wanneer ze nodig zijn en er is geen reden om aan te nemen dat deze lanceringen zouden stoppen, noch dat zich op dit gebied spectaculaire veranderingen zullen voordoen.

## ASAT

Het Sovjetrussische anti-satellietwapen ASAT, dat sinds 1982 niet meer werd getest, wordt door de Amerikanen nog steeds operationeel geacht. Na 8 jaar niet testen moet echter worden aangenomen dat de operationele inzetbaarheid niet meer effectief is. Er staan 16 Tsyklon draagraketten met de bijbehorende wapens stand-by op een daarvoor gebouwd dubbel lanceercomplex op de Tjoeratam lanceerbasis en het Amerikaanse ministerie van defensie zegt dat dit systeem de mogelijkheid heeft zeker tien Amerikaanse satellieten in een lage omloopbaan binnen twee dagen te vernietigen [14].

## Bemane ruimtevaart

De plannen voor de nabije toekomst inzake het Mir ruimtestation lijken, ondanks herhaaldelijke vertragingen die zich vooral in 1989 voordeden, intact te blijven, maar de plannen voor Mir op wat langere duur zijn vaag. Het probleem is het vinden van acceptabele doelstellingen en de daarbij behorende realisatieschema's. Beslissingen om in het begin van de 21e eeuw een Russische of internationale bemanning naar Mars te sturen zullen direct effect hebben op ontwerp en uitbreiding van toekomstige Sovjetrussische ruimtestations. In de periode 1991/92 zal de basisconfiguratie van Mir worden voltooid. Nog twee, 20 t wegende, modules staan op het programma en zullen de laatste radiale koppelpoorten van het ruimtestation Mir bezetten. Ze worden aangeduid met Module-O (optisch) en Module-E (ecologisch), en zullen voornamelijk worden gebruikt voor het onderzoek naar aardse rijkdommen en ecologisch onderzoek. Deze aanvullingen op de Kvant-2- en Kristall-modules zullen zorgen voor totale symmetrie van het station. De status van het gehele Mir ruimtestationprogramma voor na 1992 is in de Sovjet-Unie nog steeds onderwerp van discussie. Toen Mir begin 1986 werd gelanceerd had de basismodule een verwachte operationele levensduur

van 5 tot 7 jaar. Tegen het einde van 1989 had Mir er bijna vier jaar in omloop opzitten met een bewoningsratio van ongeveer 70% terwijl de eerste van de vier aanvullende modules pas was gearriveerd. Ervaring (Saljoet-6 en -7) heeft echter geleerd dat geplande levensduren van ruimtestations ruim konden worden overschreden. In ogen-schouw nemende dat de modules voor Mir ten minste een levensduur van 3 jaar zullen hebben lijkt het erop dat de Russen dit Mir ruimtestation tot het midden van de jaren '90 operationeel willen houden. Zelfs al vóór de lancering van het huidige Mir ruimtestation werden door ruimtevaart-functionarissen plannen onthuld voor de lancering van een veel groter ruimtestationcomplex tegen het einde van deze eeuw [15]. Dit, ook wel Mir-2 genoemde, ruimtestation zal voorlopig nog wel op de tekenafels blijven en de realisatie is voornamelijk afhankelijk van budgettaire toewijzing en de levensvatbaarheid van Mir [16][17][18].

## Ruimteveer

Na de onbemande vlucht van het ruimteveer Buraan in november 1988 waren de verwachtingen v.w.b. testen en bemane vluchten hoog gespan-



Britse kosmonauten, gereed voor Mir. Helen Sharman is sedert mei jl. de eerste niet-Russische/niet-Amerikaanse vrouw in de ruimte; Tim Mace (links) was haar back-up



nen. Het programma lijkt echter doelloos voort te kabbelen waarbij geplande vluchten worden uitgesteld en korte-termijndoelstellingen herhaaldelijk worden aangepast. Feitelijk worden nu geen ruimtevluchten uitgevoerd vanwege (gedeeltelijk) technische moeilijkheden, het gebrek aan politieke ondersteuning voor het programma en zeker ook wegens het gebrek aan verdedigbare missies. Er wordt een tweede ruimteveer gebouwd en dit wordt uitgerust met een op afstand bestuurbare robotarm en een koppelmechanisme voor toekomstige missies naar het Mir ruimtestation. Een derde ruimteveer zou worden ingericht voor bemande vluchten [19].

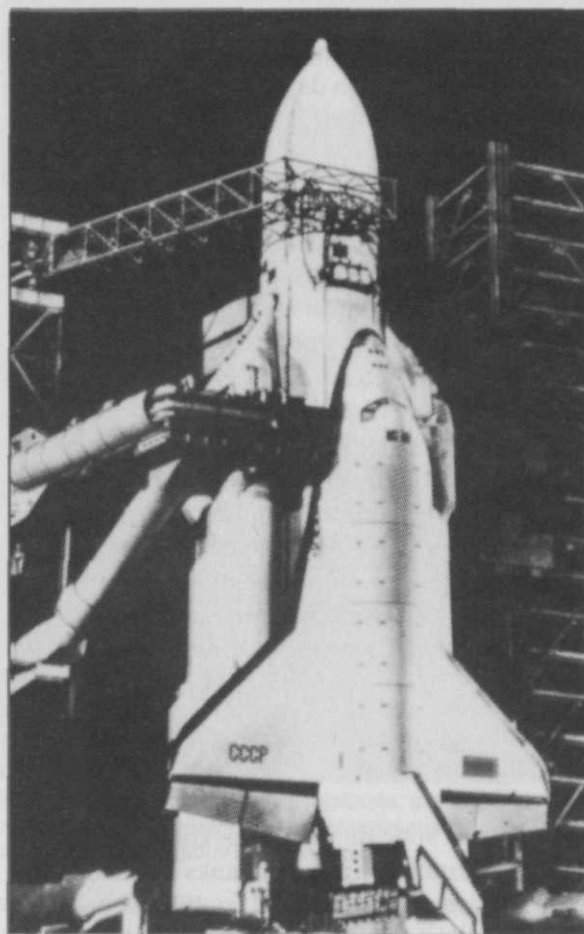
### Conclusies

Het continueren van het Sovjetrussische ruimtevaartprogramma vereist een voortzetting van het bestaan van de Sovjet-Unie als eenheid. Ten tijde van het schrijven van deze beschouwing is dat echter allerminst zeker. De voorgestelde vorming van een, ESA-achtig, multinationalaal agentschap uit zelfstandige republieken lijkt daarbij een utopie. Wat er ook gebeurt, het ruimtevaartprogramma staat niet meer bovenaan de prioriteitenlijst. Het aureool van macht en grootsheid van dit programma is verbleekt.

De indrukwekkende ruimtevaartindustrie doet in het aangezicht van economische chaos verwoede pogingen zichzelf te reorganiseren. Behalve de dringende, worden alle ruimtevaartmissies aangehouden terwijl door de debatten over algehele economische hervormingen de beslissingen over het ruimtevaartbudget worden uitgesteld. Ruimtevaartagentschappen en daaraan gerelateerde organisaties moeten zich nu bewijzen en dreigen in het proces ten onder te gaan. Door de Duitse hereniging lijkt het nieuwe Duitsland na het oplossen van initiële problemen sterker te voorschijn te komen dan de som van beide delen.

Het ruimtevaart-wetenschappelijke onderzoek wordt bedreigd door een strijd om de controle erover. De benodigde stabiliteit om internationaal vertrouwen te wekken wordt daardoor ondermijnd.

De interplanetaire ruimtevaart heeft een lage prioriteit gekregen en de nu officieel goedgekeurde programma's zijn slechts een fractie van het



Het Sovjetrussische ruimteveer Buran; het eerste van een lange reeks of een nauwelijks realiseerbaar project?

geen drie jaar geleden nog als een minimumprogramma werd gepresenteerd. Ook het doorgaan van deze officieel goedgekeurde programma's mag niet met zekerheid worden aangenomen.

De ruimtevaart lijkt voor wat betreft haar draagraketten in een overgangsfase te zijn beland. De meeste van ICBM's afgeleide draagraketten worden in dit decennium uitgefaseerd ten gunste van nieuw ontwikkelde lanceersystemen. De variëteit aan draagraketten garandeert een dekking van de lanceerbehoefte.

Revolutionaire satellietssystemen moeten de komende tien jaar niet worden verwacht. Wel zullen aanpassingen en evolutionaire veranderingen worden ingevoerd. Nieuwe satellieten die nog wel zullen verschijnen zijn aangekondigd, maar deze zijn gebaseerd op technologie uit de jaren '80.

Het Sovjetrussische ASAT-systeem wordt dezerzijds niet meer effectief geacht. De Sovjet-Unie lijkt zich neer te leggen bij de status quo en

Amerikaanse ASAT/SDI-plannen voorlopig voor kennisgeving aan te nemen.

Korte-termijnplannen voor de bemande ruimtevaart worden met de nodige vertraging uitgevoerd. Het programma voor na 1992 is echter onderwerp van discussie. Temporisering van een aantal projecten lijkt het sleutelwoord. Het ruimteveer is verworden tot een nauwelijks realiseerbaar prestigeobject en zal zichzelf overleven als er geen verdedigbare missies voor worden gevonden.

### Slot

De toekomst van het Sovjetrussische ruimtevaart-

programma blijft voorlopig in het Kremlin onderwerp van discussie. De discussie concentreert zich op het gegeven dat de Sovjet-Unie wel in staat is twee kosmonauten in de ruimte te houden maar niet kan zorgen voor genoeg voedsel in de winkels van Moskou. In essentie is het een afwegen van prioriteiten die door de omstandigheden worden bepaald. De aanwezigheid van die twee kosmonauten herinnert het Sovjetrussische volk aan wat de huidige prioriteiten zijn. De rol van het Russische ruimtevaartprogramma is al commerciëler en wetenschappelijker gericht, en minder naar traditioneel militair karakter. Gedurende de beschouwde periode zal deze richting worden blijven gevolgd tenzij zich onvoorziene politieke en economische omstandigheden voordoen.

### Literatuur

1. *Moskou Nieuws* (1989)(13 aug).
2. Persbureau Tass, Moskou (1989)(13, 15 apr, 23, 27 mei).
3. *Literatoernaja Gazeta* (1989)(20 dec).
4. *Interavia Space Markets* 6(1990)(5).
5. *Space News* (1990)(24/30 sep).
6. *Space News* (1990)(15/21 okt).
7. *Space News* (1990)(8/14 okt).
8. Ribs Space Consultancy & Insurance Databases. Rijen (1990).
9. Y. I. Zaitsev — *On the frontier of the millennium*. Izdatelstvo Znaniye (1989).
10. *The USSR in outer space; the year 2005*. Moskou (1989).
11. V. M. Kowtunenko — *Multipurpose mission intended for space, Mars, Phobos and Sun exploration*. Verh. 86-316 37e congr. International Astronautical Federation IAF (1986).
12. Y. A. Smetanin — *Glavkosmos operational space transportation systems*. Moskou (1989).
13. *Glavkosmos, the multi-purpose space rocket complex Zenit*. Moskou (1989).
14. *Sipri Yearbook 1990*. Oxford Univ. Press, Oxford (1990).
15. J. Redden — *Soviets want space station before US gets one*. *St. Louis Post Dispatch* (1985)(8 dec).
16. *Izvestia* (1989)(21 feb).
17. N. V. Banichuk e.a. — *Modeling and analysis of large space structures*. Verh. 89-346 40e congr. IAF (1989).
18. V. S. Buchnik e.a. — *Application of the mobile control principle for a space station design*. Verh. 89-080 40e congr. IAF (1989).
19. *Soviet Aerospace & Technology* (1990)(21 mei).



## U bent lid van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap,

tevens actief dienend officier van KL of KLu, en u gaat de dienst verlaten?

Meldt u dat dan s.v.p. even aan de ledenadministratie (Karel Doormanlaan 274, 2283 BB Rijswijk), dan wordt ervoor gezorgd dat u de Militaire Spectator blijft ontvangen!

J. C. A. C. de Vogel

brigade-generaal der infanterie b.d.

## Een bedreigende Sovjet-Unie

Een mogelijk toekomstbeeld, gezien vanuit het verleden

Het jaar 1990 zal ongetwijfeld de geschiedenis ingaan als het jaar van de politieke aardverschuivingen. In vele Oosteuropese landen verschrompelde de communistische partij, de Oost-Westrelatie verbeterde aanzienlijk en de Europese politieke landkaart werd — ditmaal zonder oorlog of revolutie — drastisch gewijzigd. Ook achter de Koude Oorlog werd definitief een punt gezet en niet alleen in formele zin; een actie als „Help de Russen de winter door” zou enkele jaren tevoren ondenkbaar zijn geweest. Kortom, 1990 was voor velen het jaar van de hoop op een blijvende *Pax Europæana*.

Na deze euforie over een *brave new world* werden echter velen in West-Europa weer met beide benen op de grond gezet. De oorlog in de Perzische Golf toonde weer eens aan dat vrede een uitermate broos begrip is. Ook de ontwikkelingen in Oost-Europa verliepen niet helemaal op de wijze zoals men zich die had voorgesteld. In het bijzonder de politieke en economische ontwikkelingen in de Sovjet-Unie gaven in dit verband weinig aanleiding tot optimisme, integendeel zelfs. Onder de leiding van Gorbatsjov zijn weliswaar op het gebied van de buitenlandse politiek belangrijke positieve ontwikkelingen in gang gezet, maar de interne politieke situatie lijkt onder druk van sterke behoudende groeperingen — waaronder de strijdkrachten — nauwelijks te verbeteren, ja zelfs te verslechteren.

Nochtans menen sommigen in het westen dat de Sovjet-Unie voor Europa geen feitelijke militaire bedreiging meer vormt en dat dus een grootschalig gewapend conflict niet meer tot de reële mogelijkheden behoort. Zij menen dat zich op het Europese vasteland in de toekomst hooguit nog relatief kleinschalige conflicten zullen voordoen. Over deze nieuwe scenario's wordt thans vrij veel getheoretiseerd en gepubliceerd.

Anderen (en ik behoor daartoe) zijn wat minder

optimistisch. Zij menen dat wel degelijk rekening moet worden gehouden met het feit dat de Sovjet-Unie — ondanks het uiteenvallen van het Warschau-Pact en ondanks haar huidige interne problemen — ook in de toekomst de dominerende (militaire-)machtsfactor op het Europese continent zal blijven. Dat betekent ook dat de Sovjet-Unie, op een kwade dag, die macht op de ene of andere wijze in westelijke richting zal kunnen aanwenden. Toegegeven, de kans daarop lijkt op dit moment uiterst gering. In feite is de Sovjet-Unie druk doende intern orde op zaken te stellen en zelfs een dreigende desintegratie af te wenden. Momenteel bestaan dergelijke *intentions* waarschijnlijk dan ook niet en ontbreekt zelfs de politieke *capability*. De huidige problemen zijn echter waarschijnlijk toch van voorbijgaande aard; hooguit zal de verschijningsvorm van de Sovjet-Unie een wijziging ondergaan.

Deze gedachtengang krijgt in de huidige tijd wat minder publiciteit. Begrijpelijk, want het is gezien de huidige Europese ontwikkelingen ook geen populair „verhaal”, maar indachtig het gegeven dat *intentions may change overnight* lijkt het toch nuttig eens wat nader op die potentiële mogelijkheid van de Sovjet-Unie en de mogelijke westelijke reactie in te gaan. Daartoe is de volgende aanpak gekozen.

- Allereerst wordt kort aandacht besteed aan de Sovjet-Unie als de dominerende militaire-machtsfactor in het Europa van morgen.
- Vervolgens wordt de vraag gesteld hoe de Sovjet-Unie die militaire macht in westelijke richting tot gelding zou kunnen brengen. Daarbij wordt ter illustratie teruggegrepen op een ogenschijnlijk identieke situatie: de Duitse doorbraak in het westelijke front in 1940.
- Ten slotte zal nader worden ingegaan op de vraag hoe een Westers defensief bondgenoot-



schap — met inachtneming van de „lessen” van Sedan — zich tegen een dergelijk optreden van de Sovjet-Unie met succes te weer zou kunnen stellen.

---

## De Sovjet-Unie als machtsfactor

---

### Geostrategische aspecten

Naar geostrategische maatstaven gerekend staat de Sovjet-Unie — nu en in de toekomst — ongetwijfeld op de eerste plaats van de supermachten. Het nationale territorium is, zeker voor onze Nederlandse begrippen, onvoorstelbaar groot. Het omvat ca. 22,5 miljoen km<sup>2</sup>; de maximale afstand van noord naar zuid bedraagt 4500 km en 9500 km van oost naar west. Als de zon 's ochtends opkomt boven de Beringstraat, duurt het nog 10 uur voordat in Moskou de dag begint. Binnen haar grenzen vinden wij 35 à 40% van de wereld-aardgasvoorraad en een overvloed aan ijzererts, koper, aluminium en andere zeldzame mineralen. De steenkoolreserves zijn bijna onuitputtelijk en de Sovjet-Unie is nog steeds de grootste olieproducent ter wereld. Kortom, de SU is nagenoeg autarkisch; zelfs op landbouwgebied, althans bij een goede organisatie.

Er zijn echter ook zwakke punten. Als eerste valt op dat het immens grote land slechts ca. 285 miljoen inwoners telt, ongeveer 40 miljoen meer dan de VS, terwijl het 2,5 × groter is. Ongeveer 70% van die inwoners behoren tot het Slavische ras, maar er wonen nog ca. 120 andere etnische groeperingen, die tot nu toe vaak als tweede-categorieburgers werden beschouwd. Hier ligt dan ook een van de wortels van het opkomende nationalisme, dat zo bedreigend is voor de samenhang en het voortbestaan van de eenheidsstaat. Daarbij komt dat in het Europese deel van de Sovjet-Unie (slechts 25% van het grondgebied) ca. 70% van de gehele bevolking woont. De rest is uiterst dun bevolkt. Deze situatie, in samenhang met de enorme uitgestrektheid van het land en het in grote delen heersende barre klimaat, vormt een ernstige belemmering voor verdere economische groei en ontplooiing.

De tweede constatering is dat de Sovjet-Unie niet beschikt over sterke, eenvoudig te verdedigen

landgrenzen. Daarom ook is in de geschiedenis van het land voortdurend sprake van invallen; soms uit het oosten en vaak uit het westen. In het oosten door o.a. Dzjengis Khan; in het westen door o.m. koning Karel XII van Zweden, Napoleon en Hitler. Dat heeft de buitenlandse politiek, de strategie en de militaire doctrine altijd sterk beïnvloed en dat zal ongetwijfeld ook in de toekomst zo blijven. Het betekent dat de Sovjet-Unie voor haar eigen veiligheid altijd het oog gericht zal moeten houden op tenminste twee — en gelet op de ontwikkelingen in het Midden-Oosten zelfs méér — strategische hoofdrichtingen en daarover (gezien de enorme afstanden en de strategische scheiding) van huis uit krachten zal moeten verdelen. Dat nadeel wordt nog versterkt doordat de Sovjet-Unie weliswaar toegang heeft tot twee oceanen (de Stille Zuidzee en indirect de Atlantische Oceaan), maar dat die in strategisch opzicht volledig van elkaar zijn gescheiden.

### Militair-strategische aspecten

Gorbatsjovs opkomst als politiek leider had in ieder geval een positieve wending in het buitenlandse en veiligheidsbeleid van de Sovjet-Unie tot gevolg. Daarbij moet men zich echter goed voor ogen houden dat hij (ondanks zijn Nobelprijs) naar mijn mening geen vredesduif is, maar een pure pragmaticus, een *Real-Politiker*. Die ommezwaaï werd dan ook niet geïnspireerd door een diepe bezorgdheid voor de wereldvrede, maar veeleer door de wens een dreigend faillissement van de Sovjet-Unie te voorkomen. De essentiële randvoorwaarde voor een noodzakelijke internpolitieke herstructurering was een verlaging van het externe spanningsveld, m.a.w. de Koude Oorlog diende zo spoedig mogelijk te worden beëindigd. Dan pas kon immers worden gestopt met de voor de Russische economie zo rampzalige wapenwedloop; dan pas kon de omvang van de strijdkrachten drastisch worden ingekrompen. Dit waren de overwegingen die uiteindelijk resulteerden in een nieuw buitenlands beleid.

Dat nieuwe beleid werd langzamerhand op velerlei terrein zichtbaar. De belangrijkste wijziging was echter de verbetering van de relatie met de VS en — in het spoor daarvan — met de NAVO. Daaruit zijn vele initiatieven geboren, waarvan die op het gebied van de wapenbeheersing en de

mensenrechten wel de meeste aandacht hebben gekregen.

In het kader van de zich verbeterende betrekkingen tussen de Sovjet-Unie en de VS annonceerde Gorbatsjov tijdens het 27e partijcongres (1986) een nieuwe militaire doctrine. Die zou defensief van aard zijn en was gebaseerd op een conceptie van *reasonable sufficiency*, door anderen later ook wel *defensive sufficiency* of *defensive defence* genoemd. Volgens sommigen is het essentiële kenmerk daarvan een „zodanige beperking in aantallen en soorten wapensystemen dat een verrassingsaanval en een offensief op grote schaal onmogelijk worden”. Veel nadere inhoud heeft de Sovjet-Unie aan dat begrip niet gegeven. In het verlengde ervan kondigde zij een aantal maatregelen aan, zoals eenzijdige reducties van haar conventionele strijdkrachten en een gefaseerde terugtrekking van haar troepen uit Hongarije, Tsjechoslowakije en de toenmalige DDR. Als gevolg van recente politieke ontwikkelingen zal die terugtrekking waarschijnlijk zelfs nog sneller gaan dan aanvankelijk gepland.

Ten aanzien van die nieuwe militaire doctrine moet worden opgemerkt dat — in de Russische visie — het begrip *defensive defence* slechts betrekking lijkt te hebben op conventionele middelen en niet op strategische. Op dat gebied vinden althans geen reducties plaats. Integendeel zelfs, de Sovjet-Unie is druk doende — binnen de mogelijkheden die de wapenbeheersingsovereenkomsten voor strategische wapens bieden — haar strategisch-nucleaire capaciteit op peil te houden en te moderniseren. De nieuwe militaire doctrine heeft evenmin geleid tot beperkingen op het gebied van de modernisering van conventionele wapensystemen en uitrusting. Hoewel de militaire productie in de afgelopen jaren aanmerkelijk is teruggelopen (in 1989 ca. 8% minder dan in 1988) moet worden bedacht dat het resultaat nog steeds indrukwekkend is. Zo werden bv. in de periode vóór Gorbatsjov (1982/84) jaarlijks ca. 2800 tanks geproduceerd, in de periode daarna (1986/88) ca. 3400 en in 1989 nog maar 1700. Maar zelfs dat laatste aantal is meer dan het aantal tanks dat in die periode in alle NAVO-landen te zamen werd geproduceerd.

Momenteel heeft de Sovjet-Unie het aantal „parate” divisies gereduceerd van 214 naar ongeveer

190. Naar verwachting zal dat aantal nog belangrijk afnemen. Dan nog resteert echter, zelfs met inachtneming van de problematiek van het grotere aantal strategische richtingen, een indrukwekkende krijgsmacht. Binnen de divisies is — als gevolg van de nieuwe doctrine — weliswaar het aantal tanks verminderd, maar de aantallen pantser- en luchtdoelbestrijdingswapens, artillerie, infanteriegevechtsvoertuigen en personeel zijn toegenomen (zie de tabel). Daardoor is een aanzienlijk evenwichtiger organisatie ontstaan dan voorheen.

#### Organisatie van Sovjetrussische divisies

	tankdiv		mechdiv	
	voorheen	nieuw	voorheen	nieuw
tanks	330	264	220	162
pantservoertuigen	225	430	439	650
artillerie	165	190	215	119
personeel	11.100	13.500	13.500	16.000

Bron: *Soviet military power* (1990)

Bovendien wordt de reductie van het aantal tanks ruimschoots gecompenseerd door moderne gevechtshelikopters.

Bovendien, zo bleek recentelijk, heeft de Sovjet-Unie grote hoeveelheden tanks en ander belangrijk materieel overgebracht naar gebieden ten oosten van de Oeral, d.w.z. buiten het CFE-reductiegebied, en aldaar opgeslagen. Dat materieel kan, zij het na een langdurige mobilisatie- en voorbereidingsperiode, voor militaire operaties worden gebruikt.

Samenvattend kan het volgende worden gesteld. Als gevolg van reducties, de op gang zijnde terugtrekking van strijdkrachten uit de voormalige Warschau-Pactlanden en de ontbinding van het militaire deel van de WP-organisatie is de massale en zo nabij gelegen dreiging zoals het Westen die tot voor kort kende, verdwenen. Evenmin beschikt de Sovjet-Unie nog over de capaciteit voor een conventionele verrassingsaanval.

Ondanks de eerder genoemde zwakheden beschikt zij echter ook in de toekomst nog over de mogelijkheden om — weliswaar na een langdurige voorbereiding — met een indrukwekkend aantal moderne middelen offensief in westelijke richting op te treden. Daarbij zou zij over een relatief breed front kunnen aangrijpen, maar waarschijnlijk slechts op een *zeer beperkt* aantal operationele assen een zwaartepunt kunnen vormen. Zulk een

offensief zal dan door ruim voldoende luchtstrijdkrachten (incl. gevechtshelikopters) kunnen worden ondersteund.

Het is momenteel uiteraard volslagen onduidelijk waarop een dergelijk offensief zich zou moeten richten; evenmin is duidelijk hoe een eventueel Europees defensief bondgenootschap dan zal zijn samengesteld en op basis van welke strategische conceptie het dan zal optreden. Waarschijnlijk kunnen wij ons nu bij zo'n mogelijk offensief van de Sovjet-Unie ook niet zo erg veel voorstellen, maar daarbij kan de krijgsgeschiedenis een handje helpen. Wij gaan terug naar de Duitse veldtocht in het Westen in 1940 en wel met name naar de doorbraak bij Sedan. Toen was er een situatie die zich op het eerste gezicht redelijk goed laat vergelijken met de geschetste toekomstmogelijkheid. Ook toen was immers sprake van een lange mobilisatie- en voorbereidingsperiode, de krachtsverhoudingen waren min of meer gelijk, er werd opgetreden op een breed front en er vond op dat ene zwaartepunt een beslissende doorbraak plaats.

## De Duitse veldtocht in het Westen

### Algemene situatie

De Duitse veldtocht van mei 1940 in het Westen was een bijna logisch vervolg op een gebeurtenis die acht maanden eerder had plaatsgevonden, toen Hitler, op 1 september 1939, onverwachts Polen binnenviel. Als reactie daarop verklaarden Engeland en Frankrijk op 3 september Duitsland de oorlog. De algemene verwachting in Duitsland was dat Engeland en Frankrijk weinig haast zouden maken om Polen gewapenderhand te hulp te snellen en dat zij zich, in elk geval voorlopig, tevreden zouden stellen met een „passieve” rol. Dat bleek — gelukkig voor de Duitsers — inderdaad het geval. Zo ontstond in het westen de merkwaardige situatie waarbij twee partijen, die formeel met elkaar in oorlog waren, zich gedurende acht maanden hoofdzakelijk beperkten tot het onder waarneming houden van elkaars grenzen. Een situatie die door de Duitsers wat spottend de *Sitzkrieg* werd genoemd.

Uiteraard zijn die acht maanden door de geallieerden benut voor mobilisatie, verplaatsingen, oefen-

ningen en andere voorbereidingen. Weliswaar waren de Fransen reeds op 21 augustus met de mobilisatie begonnen, maar die was in september nog lang niet voltooid. Ook het Britse expeditieleger werd in ijltempo naar Frankrijk overgebracht.

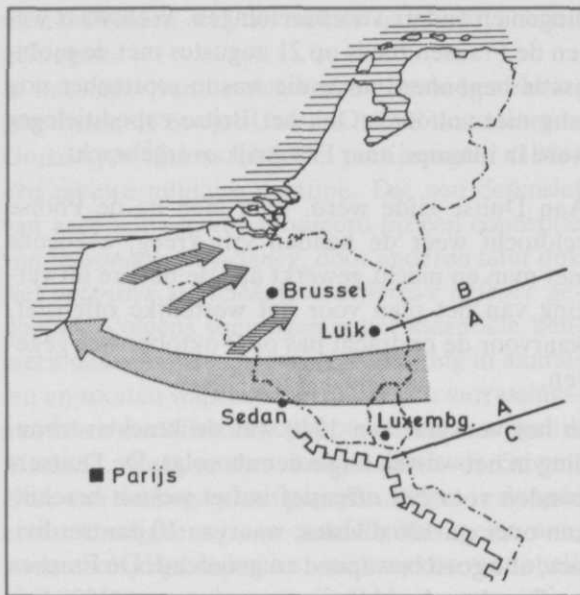
Aan Duitse zijde werd, toen men na de Poolse veldtocht weer de handen vrij kreeg, eveneens met man en macht gewerkt aan de nadere uitwerking van het plan voor het westelijke offensief, waarvoor de opdracht pas op 9 oktober was gegeven.

In het voorjaar van 1940 was de krachtsverhouding in het westen ongeveer als volgt. De Duitsers konden voor het offensief in het westen beschikken over ca. 136 divisies, waarvan 10 pantserdivisies, alle goed bewapend en geoefend. De Fransen en Engelsen beschikten te zamen over 103 divisies. Rekenen wij daarbij ook nog de Belgische en Nederlandse strijdkrachten dan waren er aan geallieerde zijde zelfs ca. 135 divisies. Voor wat betreft het belangrijkste materieel gelden ongeveer de volgende cijfers. De geallieerden beschikten over ca. 3000 tanks, de Duitsers over ca. 2500. Op het gebied van artillerie beschikten de Fransen bijna over tweemaal zoveel geschut als de Duitsers (ruim 11.000 tegen 7500); de geallieerden hadden echter een achterstand op het gebied van luchtdoelartillerie. Bovendien beschikte Duitsland over een overmacht aan luchtstrijdkrachten (geallieerden ca. 1800, Duitsland ruim 3000, de transportvliegtuigen niet inbegrepen). Kortom, in grote lijnen waren de krachtsverhoudingen ongeveer gelijk.

### Het geallieerde plan

Het geallieerde plan (plan D) ging ervan uit dat de Duitsers zouden aanvallen met een soort „von Schlieffen-variant” en dat derhalve het Duitse zwaartepunt in Vlaanderen zou liggen. Met het oog daarop concentreerden de geallieerden zich op de linkervleugel. In het geval van een Duitse aanval zouden de Franse en Engelse strijdkrachten zo snel mogelijk het neutrale België binnentrekken en samen met de Belgen in de lijn Antwerpen-Namen-Dinant achter de rivier de Dyle en de Maas het defensief voeren. In het oosten werd Frankrijk beveiligd door de Maginotlinie, die volgens de toen heersende opvatting nauwelijks viel





Afb. 1 Het „Sichelschnittplan”

te doorbreken. Dit ca. 200 km lange netwerk van permanente versterkingen en ondergrondse verdedigingswerken strekte zich uit van de Zwitserse grens tot in de buurt van de Belgisch/Luxemburgse grens bij Longwy. Die lijn beveiligde het „hart” van Frankrijk en was bezet door ongeveer 62 Franse divisies. Om allerlei redenen was de Maginotlinie niet verder doorgetrokken naar de Kanaalkust. In het midden zorgde de combinatie van de Ardennen en de rivier de Maas voor een dubbele natuurlijke hindernis die, zo werd aangenomen, op eenvoudige wijze door relatief zwakke strijdkrachten kon worden verdedigd. De Franse reserves waren nagenoeg gelijkmatig over het hele gebied verdeeld. In feite waren er slechts acht divisies om aan het noordoostelijke front in te grijpen. De weinige tankeenheden waren bovendien versnipperd ontplooid.

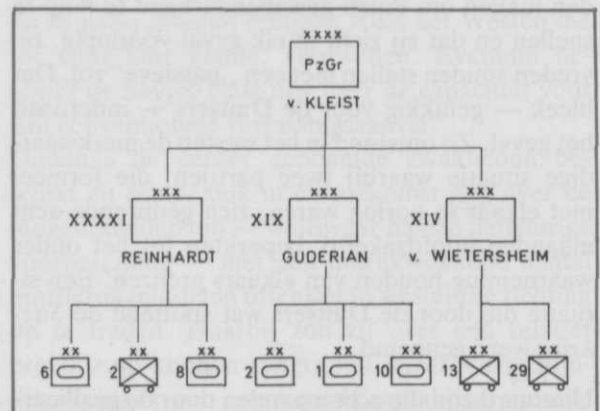
### Het Duitse „Sichelschnittplan”

Merkwaardig genoeg hebben de geallieerden in eerste aanleg de juiste inschatting gemaakt; het oorspronkelijke Duitse operatieplan ging inderdaad uit van een variant op het „von Schlieffenplan” met het zwaartepunt op de rechtervleugel. Inmiddels waren echter enkele Duitse opperofficieren, onder wie Igen von Manstein, de toenmalige chef-staf van Legergroep A, niet ervan overtuigd dat — o.a. gezien de krachtsverhoudingen — het de Duitsers ook werkelijk zou gelukken de

geallieerden te vernietigen. Deze laatste ontwierp dan ook een nieuw plan, dat na veel moeizame discussies door de Duitse militaire leiding werd geaccepteerd. Uiteindelijk stemde op 17 februari ook Hitler in met het plan (bekend geworden onder de naam „Sichelschnittplan”) en gaf opdracht dit nader uit te werken tot het plan voor de „Westfeldzug”. In het kort luidde dat plan als volgt (zie afb. 1). In het noorden zou Legergroep B over een breed front Nederland en het noordelijke deel van België binnenvallen, waarop de Frans/Engelse interventiemacht naar verwachting België te hulp zou snellen. Dat Duitse offensief zou zó krachtig worden uitgevoerd dat de geallieerden daar gebonden zouden raken en zich niet — anders dan met veel moeite en dan nog maar gedeeltelijk — zouden kunnen losmaken. Gelijktijdig zou Legergroep A, optredend in een gebied te zuiden van Luik en onmiddellijk ten noorden van de Maginotlinie, geconcentreerd met o.a. vijf tankdivisies doorbreken op een smal front in het gebied Dinant en Sedan, en vervolgens de geallieerden in de diepte en op de flank aangrijpen. Hier lag dus het zwaartepunt! Ten zuiden hiervan, tot aan de Zwitserse grens, zou Legergroep C optreden, met als taak het binden van de troepen in de Maginotlinie.

### Doorbraak bij Sedan

Met de uitvoering van de doorbraak was de „Panzergruppe von Kleist” belast. Deze bestond uit twee tankzware legerkorpsen en een legerkorps van overwegend gemotoriseerde infanterie-eenheden (zie afb. 2). De geconcentreerde inzet van vijf tank- en drie gemotoriseerde divisies (in feite was hier de helft van het totale Duitse pantserwa-



Afb. 2 Organigram van de „Panzergruppe von Kleist”

pen geconcentreerd) was een novum in de krijgsgeschiedenis. Weliswaar waren in Polen al tank-eenheden geconcentreerd ingezet, maar toen nog steeds binnen het optreden van maximaal één divisie. Voor het succes van de operatie waren snelheid en verrassing van doorslaggevend belang. De overgang over de Maas moest binnen vier dagen hebben plaatsgevonden, anders bestond het gevaar dat de geallieerden het zwaartepunt zouden onderkennen en de desbetreffende sector zouden versterken.

De uitvoering verliep niet zonder problemen. De *Panzergruppe* beschikte over ruim 40.000 voertuigen en had voor de doorschrijding van de Ardennen slechts vier marsroutes ter beschikking. Een en ander resulteerde in een regelrechte verkeerschaos met kilometers lange files in de Ardennen; ideale doelen voor geallieerde luchtstrijdkrachten. Als gevolg van het succesrijke Duitse *counter-air*-programma konden die echter niet of nauwelijks ingrijpen. Zo gelukte het Guderian op 12 mei — weliswaar met slechts twee tankdivisies — de oostelijke oever van de Maas bij Sedan te bereiken. Het belangrijkste probleem op dat moment was vuursteun; Guderians legerkorps beschikte organiek slechts over ca. 150 vuurmonden, waarvan bovendien de nodige batterijen in de verkeersopstopping in de Ardennen waren blijven steken. Zodoende hing alles af van *close air support*. De *Panzergruppe* kon voor de duur van de gehele operatie beschikken over ca. 1000 vliegtuigen, waarvan er op die dag 700 geconcentreerd werden ingezet ter ondersteuning van de rivierovergang; opnieuw een novum in de krijgsgeschiedenis.

De aanval van één divisie (2. Pzdiv) liep al vrij snel vast, de andere daarentegen (10. Pzdiv) was succesvol. Aan het einde van de dag was een voldoende ruim bruggehoofd gevormd. In de vroege ochtend van 14 mei werden de reservedivisie (1. Pzdiv) en de reservepantserbrigade van (de vastgelopen) 2. Pzdiv over de (enige) pontonbrug bij Gauthier aangetrokken. De geallieerde luchtmacht voerde hevige aanvallen op die brug uit, doch slaagde niet erin haar te vernielen. Van de ca. ingezette 400 vliegtuigen werden er ca. 100 neergeschoten. De belangrijkste oorzaak was dat de vliegtuigen niet *en masse* werden ingezet.

De Fransen voerden tegen die penetratie nog wel tegenaanvallen uit, maar deze waren onsamenhangend en werden steeds met te geringe sterkte,

voornamelijk op divisieniveau, uitgevoerd. Toen op 15 mei ook nog bij Montherme delen van legerkorps Reinhardt (6. Pzdiv) kans zagen door te breken, betekende dat het einde van de operationele samenhang in de Franse verdediging in die sector. Na enkele dagen vertraging, waarin het bruggehoofd verder werd uitgebreid, kon uiteindelijk op 20 mei de aanval weer worden voortgezet. Het legerkorps Guderian rukte toen 90 km op en bereikte aan het einde van de dag met verkenningseenheden Abbeville, gelegen aan de monding van de Somme. De Kanaalkust was bereikt.

De gevreesde Franse tegenaanvallen op de flank waren uitgebleven; de Franse strategische reserves (vier pantserdivisies) werden door een serie van incidenten vrij snel uitgeschakeld. De geallieerden besloten uiteindelijk een laatste tegenoffensief uit twee richtingen in te zetten in de omgeving van Arras, met als doel het „scheiden van de kop van de romp” zoals dat treffend werd genoemd. De gekozen plaats was goed, want de Duitse corridor was hier slechts 40 km breed. De Fransen, die vanuit het zuiden zouden aanvallen, waren echter niet in staat tijdig voldoende gevechtskracht te concentreren en zodoende vielen op 21 mei alleen de Engelsen vanuit het noorden aan. Dat offensief, ingezet met slechts 74 tanks, werd betrekkelijk eenvoudig tot staan gebracht. De Duitse luchtmacht werd gedurende dit deel van de operatie ingezet als „flankbeveiliging” en zette op deze flankaanvallen telkens massaal *Stuka's* in.

Operatie „Sichelschnitt” was beëindigd. De samenhang in het geallieerde front was verloren gegaan en een belangrijk deel van de geallieerde troepenmacht was opgesloten in België en Noord-Frankrijk en kon daar in een later stadium partieel worden verslagen.

Tot zover onze korte terugblik naar het — niet eens zo verre — verleden. Er resteren twee vragen.

● Ten eerste: wat ging er mis — en, nog belangrijker: waarom ging het mis? — bij het geallieerde optreden in 1940? Er was immers voldoende voorbereidingstijd geweest en de krachtsverhoudingen liepen niet al te ver uiteen.

● En ten tweede: wat betekenen deze ervaringen

voor eventuele toekomstige — min of meer vergelijkbare — operaties in Europa?

De eerste vraag is uiteraard al vaker gesteld. Sinds 1940 zijn nogal wat studenten in het vakgebied militaire geschiedenis en strategie op dit onderwerp afgestudeerd. Degenen onder de lezers die nog eens diep in dat onderwerp willen duiken worden daarnaar verwezen. Zeer kort samengevat zou echter het antwoord als volgt kunnen luiden.

- Er werd wel gesproken over *geallieerden* maar dat was — zeker in 1940 — niet meer dan een zeer sterk door de Fransen gedomineerd ad-hoc-samenwerkingsverband waarin overeenstemming was bereikt over globale zaken. Er was geen sprake van gezamenlijke doctrines en procedures; de politieke en strategische besluitvorming verliepen strikt nationaal en geïntegreerde operationele staven bestonden niet. Evenmin bestond er een geïntegreerd geallieerd plan; het was in feite een puur Frans plan waarmee de Engelsen akkoord waren gegaan. Het was door de Fransen in grote lijnen gecoördineerd met (het neutrale) België; coördinatie met de Nederlandse plannen kwam niet van de grond door de afwijzende Nederlandse houding.

- Het Duitse offensief, waarbij de gevechtskracht van grond- en luchtmacht op operationeel niveau gecoördineerd en geconcentreerd werd ingezet, kon door de geallieerden slechts worden beantwoord op het tactische niveau. Voorbeelden daarvoor zijn de relatief trage reacties en de versnipperde inzet van tankeenheden en vliegtuigen.

- De Duitse operationele leiding was mentaal en technisch in staat, binnen het kader van de uiteindelijke opdracht, lagere operationele commandanten een grote vrijheid van handelen te geven. Dat principe is bekend geworden als *Führen durch Auftrag*. Deze flexibiliteit in commandovoering ontbrak nagenoeg geheel bij de Fransen, die zwoeren bij de *bataille conduite*, de *Befehlstaktik*.

- Ook demonstreerden de geallieerden een gebrek aan voorstellingsvermogen en mentale flexibiliteit t.a.v. de creativiteit van de tegenstander. Dat de Belgische Ardennen in combinatie met de Maas een nauwelijks te overwinnen hindernis waren, was bijna tot een dogma verheven. Inlichtingen (sommige van vóór 10 mei) waarin de Duitse troepenconcentraties in het Belgisch-Luxem-

burgse grensgebied werden gemeld, brachten in die mening geen verandering.

- In tegenstelling tot min of meer vergelijkbare geallieerde formaties bestonden Duitse eenheden die in het zwaartepunt optraden („Panzergruppe von Kleist” is een voorbeeld) uit evenwichtig samengestelde eenheden. Om in de huidige terminologie te spreken: er was sprake van een „optimale mix” van de verschillende elkaar completerende wapensystemen.

- Het gevaar van de open zuidflank bestond overigens wel degelijk. Dat dit door de geallieerden niet is uitgebuit was niet zozeer te wijten aan het superieure operationele inzicht van de Duitsers, maar meer aan het ontbreken van adequate reserves aan Franse zijde.

---

### Sedans betekenis voor eventuele toekomstige operaties

---

De tweede vraag (Wat betekenen die ervaringen uit Sedan voor min of meer identieke toekomstige operaties in Europa?) is wat minder eenvoudig te beantwoorden. Daarbij spelen immers nogal wat speculatieve elementen een rol. Toch kan aan de hand van die ervaringen, gecombineerd met toekomstige mogelijkheden, een inschatting worden gemaakt van een mogelijk vijandelijk optreden en kunnen „bouwstenen” worden aangedragen voor een toekomstig defensief in Europa.

### Potentiële dreiging

Eerder is vastgesteld dat de Sovjet-Unie in de toekomst in staat moet worden geacht met moderne middelen — weliswaar na een lange voorbereidingstijd — offensief in westelijke richting op te treden. Dat offensief zou kunnen plaatsvinden op een relatief breed front, waarbij waarschijnlijk slechts wordt beschikt over gevechtskracht voor een zeer beperkt aantal operationele zwaartepunten.

Daarbij dient men zich te realiseren dat het militaire apparaat een lange traditie heeft in offensief denken en handelen. Dat is op zich niet verwonderlijk want het Russische militaire denken is altijd sterk beïnvloed door de klassieke Duitse militaire theoretici. Al in de Tweede Wereldoorlog werd met veel succes de „doorbraaksector” geïn-



roduceerd, waarbij massale hoeveelheden gevechtskracht op een smal front werden ingezet met het doel een doorbraak te forceren, waarna gepantserde eenheden tot ver in de diepte konden doorstoten. Kortom, een optreden, vergelijkbaar met de doorbraak bij Sedan. Ook gedurende de Koude Oorlog waren de militaire doctrine en militaire strategie offensief van aard. Dat was o.a. zichtbaar aan de soort materieel, de organisatie en de wijze van (operationeel en tactisch) optreden. Het uitbuiten van het succes en de drang voorwaarts op alle niveaus vormden daarbij een wezenlijk element; ik verwijs slechts naar de talrijke publikaties over het optreden van het „voorhoededetachement” (tactisch niveau) en de „operationele manoeuvre groep” (OMG) op operationeel niveau. In het licht van de politieke ontwikkelingen is deze „offensieve cultuur” weliswaar officieel afgezworen, maar dat betekent niet dat binnen de militaire organisatie deze wijze van denken en handelen snel zal worden losgelaten.

Een ander aspect betreft de commando- en bevelvoeringscultuur. Waarschijnlijk heeft de Sovjet-russische militaire leiding in 1933 het Duitse voorschrift „Truppenführung” waarin o.m. de gedachte van *Führen durch Auftrag* was vastgelegd, goed bestudeerd, maar die filosofie paste toen kennelijk niet in de communistische cultuur waar immers het dogma van de centrale leiding gold. Jarenlang werd in het westen het Sovjet-russische commando- en bevelvoeringssysteem bestempeld als star en rigide en waarschijnlijk ook terecht. Dat aspect werd dan ook aangemerkt als een van de zwakheden van de Russische strijdkrachten. Er is echter op grond van recente literatuur alle reden om aan te nemen dat ook op dit gebied het nodige aan het veranderen is, zonder dat ik overigens zou willen beweren dat *Auftragstaktik* thans al volledig zou zijn geïntroduceerd.

### Westerse verdedigingsorganisatie

Voor wat betreft het optreden van een geïntegreerde Westerse verdedigingsorganisatie (in dit toekomstbeeld worden begrippen als NAVO en WEU vermeden, wat niet wegneemt dat dezerzijds een geïntegreerd defensief bondgenootschap als een *conditio sine qua non* wordt beschouwd) kunnen wij het volgende vaststellen.

a. Ook in de toekomst zal het westen in een ongunstige uitgangspositie verkeren.

- Aangenomen moet worden dat in het Europese krachtenveld de Sovjet-Unie een duidelijk (militair) overwicht zal behouden. De primaire taak van de westerse strijdkrachten zal immers ook dan liggen op het gebied van de (conventionele) afschrikking. Pas indien die zou falen, komt het werkelijk voeren van het defensief aan de orde. Het zal evenwel voor de westerse democratieën zeer moeilijk zijn — bij een voortgaande oost-west-ontspanning — de defensie-inspanning in de pas te laten lopen met die van de Sovjet-Unie. Dat proces zal nog verder worden bemoeilijkt indien de VS geleidelijk zouden overgaan tot een wat isolationistische politiek.

- De lange voorbereidingstijd die de Sovjet-Unie nodig heeft voor een grootscheeps offensief, zal voor het westen ongetwijfeld (politieke) waarschuwingstijd opleveren. Die is echter niet per definitie gelijk aan militaire reactietijd. Beslissend daarvoor is immers hoe slagvaardig de politieke leiding kan en durft te beslissen. Terugblikkend op de getoonde besluitvaardigheid en het gebrek aan eenheid van opvatting bij de Europese bondgenoten tijdens de Golfcrisis, zou dat wel eens de zwakke schakel kunnen blijken. En juist in de toekomst zal een lange militaire reactietijd bittere noodzaak zijn. Er moet immers worden aangenomen dat — afhankelijk van het te kiezen systeem van legering — een belangrijk deel van de westerse strijdkrachten zal moeten worden gemobiliseerd. Waarschijnlijk zal daarna ook aandacht moeten worden besteed aan aanvullende opleiding en oefening van die gemobiliseerde troepen en bovendien zal een belangrijk deel van die eenheden over grote afstanden moeten worden verplaatst.

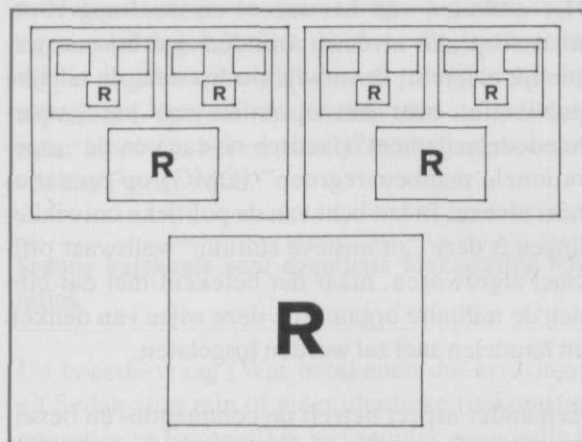
- Het is voorshands volslagen onduidelijk of — en, zo ja, in hoeverre — de strijdkrachten van Oosteuropese landen in een westerse verdedigingsorganisatie zullen worden geïntegreerd. Het defensief zou, mits daarover politieke overeenstemming zou kunnen worden verkregen, veel verder in oostelijke richting kunnen aanvangen. Hierdoor zou één van de zwakheden van het huidige NAVO-optreden, nl. het gebrek aan operationele diepte, komen te vervallen. In elk geval zal moeten worden voorkomen dat een situatie ontstaat zoals in 1940

het geval was met het neutrale België en Nederland.

b. In vergelijking met de operaties van 1940 is er voor de verdediger echter sprake van een zeer gunstige ontwikkeling. Het klassieke nadeel van het defensief, namelijk het moeten afwachten wanneer en — nog belangrijker — wáár een offensief zal worden ingezet, en pas daarna zelf te kunnen reageren kan (dank zij de techniek) voor een belangrijk deel teniet worden gedaan. Het zal in de toekomst mogelijk zijn concentraties van grondgebonden troepen zo tijdig te ontdekken, dat bv. een strategische doorbraak zoals bij Sedan niet meer bij verrassing kan plaatsvinden. Dat geldt voor alle niveaus: het militair-strategische, het operationele en het tactische. Dat heeft tot gevolg dat een ander klassiek nadeel van het defensief, nl. het aanhouden van reserves op alle niveaus, niet langer noodzakelijk is (zie afb. 3). In de huidige situatie wordt immers gemiddeld tweederde van de totale gevechtskracht in de diepte opgesteld om aan de verdediging de nodige diepte te geven en/of in reserve gehouden om bij eventualiteiten te kunnen optreden. Ook thans nog — 50 jaar na Sedan — worden immers verdedigingsvoorbereidingen in vredetijd voornamelijk getroffen op basis van de vijandelijke naderingsmogelijkheden die het terrein biedt. Pas in de feitelijke oorlogssituatie zal blijken — en, zo ja, in welke mate — die naderingsmogelijkheden ook werkelijk door een aanvallende worden benut. En zo niet, dan ontbreken op dat moment meestal de tijd en de ruimte (zowel in de breedte als in de diepte) om die verdediging aan te passen en de dan vrijkomende middelen alsnog elders op doeltreffender wijze in te zetten.

In de toekomst zal, veel meer dan thans, tijdig op de actuele dreiging kunnen worden ingespeeld. In sommige gebieden zal derhalve kunnen worden volstaan met bewaken en beveiligen door relatief lichte eenheden. In andere gebieden zal op reguliere wijze het verdedigende gevecht moeten worden voorbereid en gevoerd — met inbegrip van reserves, de nodige diepte en lokale offensieve acties — tegen een vijandelijk tactisch zwaartepunt. In een enkel gebied zal moeten worden opgetreden tegen *een* (of *het*) operationele zwaartepunt. Deze dreigende operationele doorbraak zal in de diepte moeten worden afgeremd en opgevangen

en vervolgens worden vernietigd door een gecoördineerd optreden op operationeel niveau. Daartoe dient allereerst ter versterking in de diepte een reserve te worden ingezet, die niet alleen snel ter plaatse moet kunnen zijn, maar zich bovendien zeer snel op de (beweeglijke) verdediging moet kunnen voorbereiden. Die eenheid dient de doorbrekende vijand geleidelijk af te stoppen en tot staan te brengen. Vervolgens zal — in samenhang met die stoppende eenheid — door daartoe ge-



Afb. 3 Het aanhouden van reserves op alle niveaus is niet meer noodzakelijk

schikte eenheden en middelen offensief moeten worden opgetreden met als doel de doorgedrongen vijand op de flanken aan te grijpen en te vernietigen.

Het voorgaande betekent dat — weliswaar onder bepaalde voorwaarden — in de toekomst een verdediger met aanzienlijk minder gevechtskracht dan thans hetzelfde resultaat (zo niet beter) kan verkrijgen. Bij die voorwaarden moet enerzijds worden gedacht aan *hardware*, anderzijds aan de structuur en organisatie van eenheden en bevelvoeringsorganen.

De belangrijkste randvoorwaarden zijn de volgende.

- Op alle niveaus (strategisch, operationeel en tactisch) dient te worden beschikt over middelen en systemen die kunnen „waarnemen” in de voor dat niveau vereiste diepte van het vijandelijke gebied en die daarna de informatie tijdig kunnen evalueren en verspreiden.
- Vervolgens moet op basis van die informatie op adequate wijze (uiteraard afhankelijk van het niveau) kunnen worden gereageerd, d.w.z. met vuur (afkomstig van artillerie, gevechtshelikop-

ters of tactische luchtsteun), met grondgebonden slagkrachtige eenheden met voldoende tactische mobiliteit en/of met luchtmobiele eenheden met voldoende operationele mobiliteit.

- Aangezien verplaatsingen daarbij essentieel zijn, dient over middelen te worden beschikt om die verplaatsingen ongestoord te laten verlopen. Daarbij moet onder meer worden gedacht aan luchtverdedigingssystemen (incl. tactische luchtmobiliteit) en middelen om hindernissen te overwinnen.
- Aangezien er sprake zal zijn van korte (tactische en operationele) reactietijden dient te worden beschikt over middelen en systemen om snel een verdediging voor te bereiden en in te richten.
- En — *last but not least* — voor een veelheid van taken zal ook in de toekomst nog steeds moeten worden beschikt over „conventionele” troepen zoals wij die thans ook kennen.

---

## Conclusie

---

Samengevat betekent het voorgaande dat, dankzij nieuwe technische mogelijkheden, de klassieke nadelen van een defensief aanzienlijk kunnen

gaan verminderen. Dat betekent ook dat met een geringere omvang van strijdkrachten op afdoende wijze het defensief kan worden gevoerd, *mits* aan die kwalitatieve aspecten zeer hoge eisen worden gesteld. Dat zal niet per definitie goedkoper uitvallen, maar een verrassende en beslissende doorbraak zoals indertijd bij Sedan 1940, behoort dan echt tot het verleden.

Tot slot nog één kanttekening. Het voorgaande betekent óók dat het in de toekomst voor een „aanvaller” zeer moeilijk zal zijn bij een klassiek grootschalig offensief tegen een modern uitgeruste tegenstander nog verrassing (en dus succes) te verkrijgen. Dat zou bij hem kunnen resulteren in een grotere nadruk op het element misleiding en het toekennen van een aanzienlijk groter gewicht aan luchtmobiliteit en grootschalige luchtmobiliteit. Juist met deze middelen kan immers snel worden geconcentreerd en kan een vroegtijdige ontdekking worden voorkomen. Dat een dergelijke accentverschuiving noodzakelijkerwijs weer zal moeten resulteren in een aanpassing van het defensieve optreden behoeft geen betoog. Wellicht vormt dat voldoende aanleiding voor een vervolg op de successerie „Verdedigen . . . maar hoe?” in de Militaire Spectator van 1977/78.

---

## Literatuur

- H. Amersfoort en P.H. Kamphuis — *Mei 1940*. SDU, Den Haag (1990).
- M. ter Borg en W. Smit — *Non-provocative defence*. Free University Press, Amsterdam (1989).
- W. S. Churchill — *Memoires over de Tweede Wereldoorlog*, dl 3. Elsevier, Amsterdam (1963).
- H. Farringdon — *Strategic geography*, 2e dr. Routledge, Londen/New York (1989).
- J. W. M. van der Horst e.v.a. — *Verdedigen . . . maar hoe?* *Mil. Spect.* **146**(1977)(3)99-122, (11)489-524; **147**(1978)(1)28-35, (12)545-547.
- A. Jones — *The art of war in the western world*. Oxford University Press, Oxford (1990).
- Militärgeschichtliches Forschungsamt — *Vorträge zur Militärgeschichte*, dl 9. Mittler Verlag, Herford (1988).
- J. W. M. Schulten — *Creatieve besluitvorming*. *Mil. Spect.* **158**(1989)(1)5-12.
- F. Wiener — *Die Streitkräfte der Warschauer-Pakt-Staaten*, 8e dr. Herold Verlag, Wenen (1990).
- Bericht van de Tweede Wereldoorlog*. De Geïllustreerde Pers, Haarlem (1970).
- Nederlandse defensie tegen een nieuwe achtergrond*. NIIB „Clingendael”, Den Haag (1990).
- Soviet military power*, 9e dr. Department of Defense, Washington DC (1990).





## Moet de infanterieopleiding worden aangepast?

Als wij kritisch naar de opzet en globale invulling van de opleidingen in de Koninklijke landmacht, met name bij de infanterie kijken, moeten wij constateren dat er sinds de jaren '60 in principe weinig of niets is veranderd. Dat hoeft natuurlijk niet per definitie verkeerd te zijn, maar toch verdient het aanbeveling het gehanteerde systeem tegen het licht te houden als wij kijken naar de, bijna revolutionaire, ontwikkelingen op politiek, strategisch, technologisch en maatschappelijk gebied in de achter ons liggende periode. Een herbezinning is te meer noodzakelijk omdat de KL voor de grootste herstructureringsoperatie sinds de Tweede Wereldoorlog staat.

In dit artikel wordt nagegaan op welke wijze een infanterist, rekening houdend met de hiervoren opgesomde omgevingsinvloeden, in de toekomst het beste kan worden opgeleid om onder oorlogsomstandigheden zijn taak te kunnen uitvoeren. Uitgangspunt is dat de opdracht, die de infanterie sinds mensenheugenis op het slagveld uitvoert, niet zal veranderen.

In het kort zal de situatie in het begin van de jaren '60 worden beschreven. Daarna zullen de voor de infanterie relevante ontwikkelingen tot het einde van de jaren '80 worden gevolgd. Vervolgens zal worden bezien tot welke consequenties, voor het opleiden van infanterie, deze ontwikkelingen hebben geleid. Na het formuleren van een aantal uitgangspunten zal een mogelijk nieuw opleidings-traject worden beschreven. Ten slotte wordt bezien of dit nieuwe traject is in te voeren zonder de opleiding en oefening van andere wapens geweld aan te doen.

### Begin jaren '60

De Amerikaanse organisatie heeft — begrijpelijk-kerwijs — model gestaan voor de KL en dus ook

voor de infanterie. De kern werd nog steeds gevormd door de gewerschutter. Om zijn taak te verlichten/vergemakkelijken, waren lichte anti-tankwapens tot op pelotonsniveau ingevoerd en lichte mortieren tot op compagniesniveau ingedeeld. De beroepsofficieren en -onderofficieren waren, zeker v.w.b. opleiden, uitstekend op hun taak voorbereid. De meesten hadden oorlogservaring (Tweede Wereldoorlog, Nederlands-Indië en Korea) en de jongere kaderleden waren door de „oorlogsveteranen” opgeleid. De van levensbelang zijnde „kleine details” van het infanteriewerk — ten koste van veel zweet en soms bloed verzameld — werden overgedragen aan nieuw instromend kader en dienstplichtigen. Er stonden 8 à 10 maanden ter beschikking om dienstplichtig kader op te leiden. Het mag geen verbazing wekken dat die kaderleden goed waren voorbereid op hun taak en alle wapensystemen in hun eenheid prima beheersten.

De dienstplichtige was zeer geschikt om tot infanterist te worden opgeleid. De oorlogsjaren, resp. de (eerste) naoorlogse jaren hadden hem gehard en het dagelijks brood moest met vaak nog forse lichamelijke arbeid worden verdiend. Het accepteren van „opgelegd gezag” was voor hem normaal. De groeps- en teamvorming kreeg veel aandacht en werd, overigens met uitstekende resultaten, puur gevoelsmatig opgezet en gerealiseerd.

Mocht nu de conclusie worden getrokken dat men alles prima in de hand had dan is dat toch niet geheel juist. Het opleiden was nauwelijks gestructureerd en erg veel, misschien te veel, werd op het uitvoerende niveau bepaald. Het legervormingssysteem, het Amerikaanse „fillersysteem”, noodzaakte tot regelmatige herhalingslessen betreffende vaak vrij eenvoudige onderwerpen. Door de individuele aflossing werd het ontwikkelen van saamhorigheid bemoeilijkt. In een groep zaten oude ervaren soldaten, die bijna afzwaaiden, en

jonge onervaren dienstplichtigen die net van het depot kwamen; dat maakte het leiding geven voor jong kader niet eenvoudig.

---

### **Evolutie van medio jaren '60 tot eind jaren '80**

---

In de dreiging die van het Warschau-Pact uitging, viel de pantsercomponent een steeds prominente positie toe. De ontwikkelingen op economisch en technologisch gebied boden de mogelijkheid hierop, althans v.w.b. de materieelcomponent, adequaat te reageren.

De infanterie werd gepantserd, aanvankelijk met YP en AMX en later met de YPR. Antitankwapens werden ingedeeld op groepsniveau (Carl Gustav); op pelotonsniveau werd een nieuw systeem ingevoerd, de Dragon. Het systeem op bataljonsniveau (Tow) werd zelfs geschikt gemaakt om onder pantser af te vuren. Verminderd-zichtapparatuur kwam ter beschikking, aanvankelijk infraroodmiddelen en later de helderheidsversterkers (HV) en de warmtebeeldapparatuur. Ook de vervanging van de .50 mitrailleur door het 25 mm boordkanon mag niet onvermeld blijven. Alles bij elkaar een indrukwekkende verbetering van de gevechtskracht.

De maatschappelijke veranderingen dwongen het beroepspersoneel tot een mentaliteitsverandering, met name op het gebied van personeelszorg, -beleid en commandovoering. Om gezag te kunnen uitoefenen moest men dat eerst „verdienen”. Om de beleidsvormende staven van de broodnodige informatie te voorzien werden verschillende rapportages ingevoerd (bv. ten aanzien van krijgstuicht, VREB- en VROB-regelingen). De arbeidstijd werd verkort en op de opleidingscentra voor aanstaande kaderleden moest tijd worden ingeruimd om dit personeel voor te bereiden op zijn leidinggevende functie in een veranderende sociale omgeving.

Onder meer de milieubewustwording leidde ertoe dat sterk beperkende maatregelen werden getroffen t.a.v. het gebruik van oefengebieden en (militaire) oefenterreinen.

Om de voor de opleiding nadelige gevolgen van een diensttijdverkorting te neutraliseren en om operationeel een gepast antwoord te geven op de dreiging werd een nieuw legervormingssysteem ingevoerd (compagniesgewijze opkomst, oplei-

ding en aflossing; de RIM-systematiek voor mobilisabele eenheden).

De toeneming van de gevechtskracht had twee andere belangrijke consequenties.

- In het begin van de jaren '80 werden de tactische voorschriften aangepast. Die wijziging leidde vooral tot aanpassingen in het tot dan toe zeer statische verdedigende gevecht. Aangezien ook de primaire taak in onze NAVO-bijdrage het verdedigende gevecht betrof was het logisch dat het beoefenen ervan in het oefenprogramma extra aandacht kreeg.

- Een tweede consequentie van de uitbreiding en perfectionering van de wapensystemen was de toeneming van het belang van de logistiek. Een substantieel deel van de beschikbare tijd moest daaraan worden besteed.

Ten slotte is dit overzicht niet compleet als wij niet even kijken naar de kwaliteit van de aanstaande dienstplichtige infanterist. Hij is een typisch product van onze huidige welvaartsmaatschappij; hij heeft een betere schoolopleiding gehad, loopt in principe op gymschoenen en heeft andere takken van sport bedreven dan de vaders uit de jaren '60. „Afzien” hebben de meesten niet geleerd. Alles bij elkaar een andere situatie dan dertig jaar geleden.

---

### **Consequenties van de veranderingen**

---

De diensttijdverkorting en de dreiging noodzaakten ons — om aan onze NAVO-verplichtingen te voldoen — de opleiding zo te structureren dat wij na vier maanden konden beschikken over operationeel inzetbare pantserinfanteriecompagnieën. In die periode moesten in een kortere tijdsspanne meer kennis en vaardigheden worden overgedragen. Dat probleem werd opgelost door de organieke verbanden te verbreken en door in een zeer vroeg stadium „specialisten”klassen te formeren. Bepaalde opleidingen (25 mm, Dragon) werden zelfs aan opleidingscentra overgedragen. Dezelfde systematiek (het verbreken van organieke verbanden) moest in de parate periode worden toegepast.

Door het ontbreken van, resp. tekorten aan, onderwijsleermiddelen moest vrijwel vanaf de eerste dag voor opleiding en oefening gebruik worden

gemaakt van de organieke wapensystemen en apparatuur. Dat resulteerde in een niet onaanzienlijke logistieke inspanning om de wapensystemen gebruiksgereed te houden. Daardoor ontstond de gewoonte bij bepaalde oefeningen de specialisten thuis te laten om te verzekeren dat het materieel bij de volgende oefening weer inzetbaar zou zijn. Juist deze „gemiste” oefeningen waren bedoeld om iets te doen aan groeps- en teamvorming.

De cruciale opleidingsfunctionarissen (cc, plv, csm, pcn, opcn) konden niet dezelfde aandacht aan het opleidingsproces besteden als hun verre voorgangers. Zij hadden zelf een kortere „militaire” opleiding gehad, minder jaren ervaring in de aanloopfuncties en moesten zelf grote inspanningen leveren om in de veranderende omgeving bij te blijven. Zij werden overstelpt door de papierbrij van een om zich heen grijpende bureaucratie. Steeds ingewikkelder formulieren en regelingen bij het handhaven van de krijgstucht, rapportages over inzetbaarheid, KI-III-verbruik en herstelactiviteiten, ondoorzichtige regelgeving over VROB en VREB, enz. Voor een aanstaand dienstplichtig kaderlid is de toestand nog rampzaliger; binnen 6 maanden (in de toekomst 5) moet hij dezelfde activiteiten beheersen als een tank/stukscommandant en bovendien moet hij nog leren een uitgestegen groep/peloton te commanderen.

De gewijzigde tactiek voor het verdedigende gevecht was mogelijk de druppel die de emmer deed overlopen. Tijdens de voorbereiding heeft het kader het bijzonder druk en is er geen of nauwelijks werk voor de uitgestegen infanterist. Zijn normale beulenwerk (graafwerkzaamheden, camoufleren, ruimen van schootsvelden, het maken van schijnopstellingen, enz.) mag hij door allerlei beperkende bepalingen niet uitvoeren. In de uitvoeringsfase worden met name dat zelfde kader en de bemanningen van de vèdragende wapensystemen uitgedaagd. In de slotfase komt de uitgestegen infanterist voor een korte periode echt aan bod.

Al deze ontwikkelingen hebben geleid tot onderwaardering van de uitgestegen infanterist met geweer of mitrailleur en een overwaardering van de andere wapensystemen. Ter adstructie moge ik attenderen op de tot voor kort uitgevoerde „hocus pocus” rond het 25 mm schieten. Een ander voorbeeld kan een ieder regelmatig waarnemen bij oefeningen:

het aantal geweschutters bij een uitgestegen compagnie/teamaanval is te snel geteld.

Rest ons de vraag te stellen: hebben wij dan in de afgelopen 25 jaren alles verkeerd gedaan? Zeker niet! De enorme gevechtskrachtverbetering is al gememoreerd. Voorts is het fenomeen opleiden professioneel aangepakt. Behalve dat tijd werd teruggewonnen voor opleiding, is de kwaliteit van de beroepsopleidingen voor vervolgfuncties sensationeel verbeterd. De vulling met beroepskader in de parate eenheden is bijna ideaal te noemen. En men vergete vooral ook niet de invoering van de „basisgevechtstechnieken”, waardoor wij weer een echte groepscommandant, i.p.v. een legergroepscommandant, hebben gecreëerd.

---

### Uitgangspunten

---

Alvorens een nieuw opleidingstraject te beschrijven is het gewenst een aantal uitgangspunten vast te leggen. In dat kader wordt een poging gedaan de ontstane nadelige effecten uit de achter ons liggende periode te neutraliseren en een grote lijn aan te geven voor het te volgen traject.

Allereerst twee niet te beïnvloeden factoren, te weten de dreiging en het terrein. De gewijzigde dreiging, en de daardoor verlengde reactietijd, noodzaken niet tot het op korte termijn ter beschikking hebben van operationeel inzetbare compagnieën. In principe kan de hele diensttijd voor opleiding worden gebruikt. De verlengde reactietijd biedt de mogelijkheid de opleiding zo nodig tijdig bij te sturen.

De sterk toegenomen urbanisatie en herbebossing in het Westeuropese operatiegebied en de eis uit de Defensienota ook in andere streken inzetbaar te zijn, dwingen ons op elk gewenst moment infanterie te voet inzetbaar te hebben resp. beschikbaar te kunnen stellen. Dat impliceert dat iedere infanterist moet worden geoefend in het optreden te voet tot en met compagnieverband. Infanterie te voet is bovendien, zeker in het aanvallende gevecht in onoverzichtelijker terrein en al helemaal bij verminderd zicht, een nachtmerrie voor gepantserde eenheden.

Iedere operationele commandant moet verantwoordelijk zijn voor de totale opleiding van zijn eenheid; ook als een deel daarvan op een opleidingscentrum wordt gerealiseerd. De opleiding en



oefeningen moeten zo worden gestructureerd dat leegloop wordt voorkomen. Extra aandacht moet worden besteed aan de fysieke vorming van de burger tot infanterist. De groeps- en teamvorming moeten als een rode draad door de hele diensttijd lopen. Meer aandacht moet worden besteed aan het optreden te voet onder verminderd-zichtomstandigheden. Een citaat uit *Department of the Army pamphlet* nr 20-236 van juni 1953, hfdst. 5:

*German field commanders with many years of practical experience advocate that up to 50 percent of all training be conducted at night, starting from the very first day of basic training. In their opinion it is unnecessary to devise a specific night training program. They advocate that the most important features on the weekly training schedule take place at night and that the lessons learned in daytime be repeated and driven home during the hours of darkness. By shifting part of the regular schedule from day to night, one may achieve the dual purpose of toughening the soldier and making him a night fighter.*

Aan de School Reserveofficieren Infanterie (SROKI) moet een — qua beschikbare tijd — uitvoerbare opleidingsopdracht worden verstrekt. Staven moeten zich beperken tot het formuleren van (opleidings)opdrachten, (uitvoerings)richtlijnen en het scheppen van randvoorwaarden. Een zeer belangrijke randvoorwaarde is het vrijwaren van uitvoerders van onnodige administratieve verplichtingen en het terugdringen van de rapportageballast.

### Mogelijk nieuw opleidingstraject

Tijdens de zg. schoolperiode moet iedere infanterist — welk type infanterist hij daarna ook moge worden — dezelfde opleiding krijgen. Hij moet worden opgeleid tot het beheersen van alle vaardigheden, tot in de kleinste details, om elk type terrein uit te buiten teneinde op het eventuele slagveld te kunnen overleven.

Het tactische niveau mag niet verder gaan dan het beheersen van de functies in de groep te voet. Het aantal uren oefening bij dag mag het aantal uren oefening bij nacht (zonder gebruik van verminderd-zichtapparatuur) niet overschrijden.

De op dit moment voor sport en fysieke opleiding beschikbare uren moeten met minimaal 50% worden uitgebreid. Ook tijdens velddienstperiodes moeten sporturen worden gerealiseerd. Fysieke training, onder leiding van het eigen kader, moet

een wekelijks terugkerend onderdeel van het opleidings- en oefenrooster zijn. Het doel van die extra inspanning moet zijn om geleidelijker het gewenste niveau te bereiken. Ter voorkoming van overbelasting is een goede afstemming door cc, sportofficier en bataljonsarts over het uit te voeren programma aan te bevelen.

In dezelfde periode worden alle infanteristen op alle wapens, met uitzondering van het 25 mm boordkanon, opgeleid die in een compagnie zijn ingedeeld. Schieten met persoonlijk wapen heeft een hoge prioriteit; gepoogd moet worden iedereen minimaal aan de eis oefening schutter 1e klas te laten voldoen.

Het dienstplichtige kader, dat na deze periode instroomt, moet uiteraard dezelfde opleiding hebben gevolgd. Voorts moet het de functieopleiding hebben gevolgd om bij het optreden te voet in compagnieverband te kunnen functioneren.

Dienstplichtig kader moet ook weer worden geleerd hoe het lessen moet geven. De opleiding moet zo worden opgezet dat zelfstudie wordt beschouwd als een essentieel element van de latere functieervulling. De hiervoor benodigde tijd kan worden gecreëerd door de hele YPR- en 25 mm-leerstof te laten vervallen. Dit deel zal door het onderdeel moeten worden verzorgd.

De eerste twee à drie maanden van de parate periode moeten worden gevuld met oefeningen in het optreden te voet tot en met — minimaal — compagniesniveau. Ook de bijzondere gevechtsvormen in pelotons- of compagnieverband moeten in die periode worden beoefend. Tijdens sport en fysieke training moeten grensverleggende activiteiten worden geïntroduceerd. Dat kan alleen maar als in die fase extra sporturen ter beschikking worden gesteld.

Deze periode moet worden afgesloten met gevechtsschietoefeningen in het Infanterieschietkamp en de oefening Pantserstorm bij het Korps Commandotroepen. Ook moeten meer gevechtsschietoefeningen bij nacht voor alle wapens worden ingevoerd.

In de voorlaatste periode komt de specialistisch gerichte opleiding aan de orde. Ook nu weer volgen alle infanteristen alle lessen, met uitzondering van het behalen van het chauffeursdiploma. Deze vervolgoopleidingen worden alle in principe bij het onderdeel gegeven, of door de hele compagnie op

het opleidingscentrum gevolgd. De operationele commandant is „leading”; het opleidingscentrum stelt middelen en personeel ter beschikking. De dienstplichtige kaderleden kunnen, gezien hun opleiding en opgedane ervaring, optreden als (hulp-)instructeur.

Het dienstplichtige kader moet in staat zijn, met het optreden te voet als referentiekader, zich het „bereden optreden” snel eigen te maken. Na één, uiterlijk twee maanden, moet het niveau van het teamoptreden kunnen worden gehaald. Te velde wordt in principe opgetreden met een infanteriepeloton bestaande uit geweer- en mitrailleursschutters. Afhankelijk van opdracht of terrein wordt, op bevel, een geweer gewisseld met een ander wapensysteem uit het voertuig.

Tijdens oefeningen wordt bij voorkeur het aanvallende of vertragende gevecht beoefend. Deze gevechtsvormen staan garant voor het oefenen van elk niveau en zijn uitermate geschikt om kaderleden te trainen in het ontwikkelen van leiderschap en het leren improviseren. De basis van het verdedigende gevecht — het innemen van een opstelling — leert men kennen dankzij de basisgevechtstechnieken, ook bij het vertragende gevecht. Het verdedigende gevecht moet en kan door pelotonscommandanten en hoger via de TOZT-vorm (Tactische oefening zonder troepen) worden beoefend.

Deze periode moet worden afgesloten met één à twee oefeningen in groter verband en met gevechtsschietoefeningen waar met alle wapens mag en kan worden geschoten. Er moet wel nog een pelotonsgevechtsschietoefening voor de nacht worden ontwikkeld, die zo mogelijk kan worden geschoten m.b.v. silhouetverlichting door mortieren.

De laatste (logistieke) periode kan worden ingekrompen tot twee weken. Iedereen kent immers alle wapensystemen en weet — zeker onder des-

kundige leiding — de systemen te onderhouden. Effectieve inzet van personeel voorkomt in deze periode leegloop. Aan de hogere logistieke echelons worden in deze systematiek minimaal zes maanden ter beschikking gesteld om de systemen weer 100% inzetbaar te maken zodat ze weer gedurende ongeveer zes maanden intensief kunnen worden gebruikt.

Op basis van de uitgangspunten moet het duidelijk zijn dat personeel van de staf, staf- en verzorgingscompagnie en de pantserondersteuningscompagnie de eerste drie maanden de opleiding bij een tirailleurcompagnie volgt en pas daarna de specialistische opleiding bij de eenheid of op een opleidingscentrum.

Afsluitend zij opgemerkt dat ter wille van eenvoud en duidelijkheid alleen het opleidingstraject voor pantserinfanteristen is uitgewerkt.

---

### Slotopmerkingen

---

Dit artikel is niet geschreven met de intentie dat hier het einde van alle wijsheid is neergelegd. Degene die denkt een beter systeem te hebben wordt bij deze uitgenodigd de handschoen op te nemen.

Zoals in de inleiding reeds aangekondigd moeten wij naar de consequenties kijken voor het oefenen in „teamverband”. Naar de mening van de schrijver wordt het oefenen in teamverband nauwelijks of niet gefrustreerd door het nieuwe traject.

De auteur is zich ervan bewust dat, als gevolg van het hier beschreven opleidingstraject, andere — mogelijk hogere — eisen aan een aanstaande infanterist moeten worden gesteld v.w.b. keuring en selectie. Hij is ook ervan overtuigd dat dit voor de hogere legerleiding geen probleem is als voor de „koningin van het slagveld” dit soort prioriteiten moeten worden gesteld.





## Een verre vijand komt naderbij

De diplomatieke betrekkingen van Nederland met de Sovjet-Unie, 1942-1953, door G.T. Witte (diss.), 260 blz. Uitg.: Mondiss, Kampen, 1990. Prijs f 35,-.  
ISBN: 90.5337.005.6

In november 1990 promoveerde de auteur aan de RU Leiden op dit proefschrift. Het centrale thema is de periode 1942-1953 waarin Nederland, zichzelf aanvankelijk nog beschouwend als een middelgrote koloniale mogendheid, betrekkingen aanging met het gevreesde Rusland om samen in geallieerd bondgenootschap tegen nazi-Duitsland te strijden, doch zeven jaar later als gekortwiekte koloniale mogendheid en lid van de NAVO alweer lijnrecht tegenover de Sovjet-Unie stond. Het accent in Witte's werk ligt voornamelijk op het verloop van het Nederlandse beleid tegenover de Sovjet-Unie. Een zwak punt — schr. geeft dat zelf ook aan — is dat hij geen gebruik heeft kunnen maken van Sovjet-russisch bronnenmateriaal. Ondanks de glasnost zijn de Russische overheidsarchieven nog altijd niet voor Westeuropese onderzoekers opengesteld.

Het proefschrift bestaat uit twee delen. Het eerste deel geeft een korte voorgeschiedenis van de moeizame vestiging van de eerste Nederlandse ambassade in Moskou en een schets van het algemene politieke beleid en de beeldvorming van Nederland t.a.v. de Sovjet-Unie. In juli 1942 werd in de Russische ambassade te Londen, als rechtstreeks gevolg van de Duitse invasie in Rusland, een

overeenkomst getekend tussen de Nederlandse regering in ballingschap en de Sovjet-Unie betreffende erkenning en het aanknopen van diplomatieke betrekkingen. Onze regering meende dat verder uitstel van erkenning slechts grote schade kon toebrengen aan de naoorlogse belangen van Nederland en Nederlands-Indië. Sinds de Russische revolutie van 1917 had de regering zich verzet tegen een formele erkenning van het communistische Rusland, en wel vanwege de eenzijdige annulering van de Russische staatsschulden na de bolsjewistische staatsgreep. Bovendien kon van Koningin Wilhelmina moeilijk worden verwacht dat zij een verdrag met de Sovjet-Unie zou ondertekenen omdat de communisten de, via haar grootmoeder Anna Pawlowna verwante, keizerlijke familie hadden vermoord.

Witte beschrijft de problemen die de eerste gezant in Moskou, Van Breugel Douglas ondervond, veroorzaakt door de onpersoonlijke en trage werking van het bureaucratische Sovjet-systeem. De Russen vonden de westerlingen pottekijkers waarmee alle contacten tot een minimum moesten worden beperkt. Dan volgt een summier beschrijving van het Nederlandse veiligheidsbeleid en de invloed die minister van buitenlandse zaken Van Kleffens daarop uitoefende. Deze meende dat de naoorlogse veiligheid in Europa het best zou zijn gediend met een westers blok, bestaande uit Amerika, Canada, Engeland, België, Frankrijk en Nederland. Van Kleffens zag de SU enerzijds als een onmisbare bondgenoot in de strijd tegen Duitsland die in de naoorlogse wereld een belangrijke rol zou spelen. Anderzijds bleef hij persoonlijk wantrouwend

omdat hij vond dat de Sovjet-Unie de geannuleerde Russische staatsschulden moest erkennen. Voorts meende hij dat de communistische invloed in het Westen moest worden ingedamd.

In die eerste naoorlogse jaren bleef de regering op het standpunt staan dat Nederland in de groeiende tegenstelling tussen VS en de SU geen keuze mocht doen en dat de Russische politiek zoveel mogelijk op positieve wijze tegemoet diende te worden getreden om de toch al haast onoverbrugbare tegenstellingen niet te verscherpen. Uit een economisch standpunt bezien kwam Nederland door de aanvaarding van het Marshallplan definitief in het westerse kamp terecht en raakte betrokken bij een tevoren door het Amerikaanse State Department uitgestippeld plan, nl. het vinden van bondgenoten bij de indamming van het Sovjet-russische gevaar. Moskou reageerde met de oprichting van de Kominform en hoopte daardoor de eenheid binnen het socialistische kamp te vergroten en meer greep te krijgen op de communistische organisaties in Oost- en West-Europa.

Eind 1947 was Den Haag tot de overtuiging gekomen dat een Russische militaire aanval op West-Europa niet direct was te verwachten. Wel vreesde onze regering dat Moskou zijn subversieve activiteiten zou opvoeren. Bovendien bestond de vrees dat de SU de hand had in de communistische agitatie van de Indische onafhankelijkheidsbeweging. Aangenomen werd dat het Kremlin via twee wegen een greep probeerde te krijgen op Nederlands-Indië, nl. via goed voorbereide communistische organisaties in Singapore en China en door infiltraties van naar Nederlands-Indië teruggekeerde ver-



bannen communisten. Moskou liet ook niet na Nederland steeds heftiger te beschuldigen van imperialistische en fascistische neigingen. Intussen was in Nederland de vrees voor een derde wereldoorlog erg groot, en men meende dat de Russische buitenlandse politiek hieraan debet was. Die ontluikende koudeoorlogstemming leidde tot een heftig anticommunisme, dat werd versterkt door de extremistische politiek van de CPN die zich meer en meer vervreemde van andere partijen omdat zij met Moskou in de pas wilde blijven. Velen begonnen de CPN te zien als een gevaarlijke vijfde colonne. Aanvankelijk was binnen de Nederlandse krijgsmacht de belangstelling voor de Sovjet-Unie als potentieel militair gevaar vrij gering geweest, omdat de opbouw van de Nederlandse strijdkrachten en de kwestie Indonesië alle aandacht opeisten. Daarin kwam in 1948 verandering als gevolg van de communistische coup in Praag, de Berlijnse blokkade en vermeende communistische acties in Nederlands-Indië. Terwijl de Koude Oorlog al volop bezig was weigerde de ministerraad het defensiebudget drastisch te verhogen met het argument „dat men de Russen geen grotere dienst kon bewijzen dan door het uitgeven van een hoge bijdrage voor militaire middelen, welke de economische en sociale positie van ons land aantasten”.

Het uitbreken van de Koreaanse oorlog leidde ertoe dat onze regering zich ging concentreren op de verdediging van het Westeuropese territorium. Aangezien een Russische aanval op West-Europa over land zou zijn te verwachten wilde zij bij de verdediging de nadruk leggen op de opbouw van een efficiënt werkende land- en luchtmacht. Dat zou ten koste gaan van de marine, die zich verdedigde met de stelling dat het Nederlandse grondgebied zo goed als onverdedigbaar was. Alleen een behoorlijk uitgeruste vloot zou bij een aanval kunnen ontsnappen en later een essentiële rol spelen bij de bevrijding. Marinebases konden het best in West- en Oost-Indië buiten het bereik van de SU worden ingericht. Het verlies van Nederlands-

Indië maakte aan die illusie abrupt een einde. Daarmee verschoof de prioriteit haast vanzelf naar de landen luchtruimverdediging van Nederland, met de nadruk op de Rijn-IJssellinie. Het gebruik van atoombomben en biologische wapens werd onwaarschijnlijk geacht in de veronderstelling dat de Russen het economische potentieel van Nederland zoveel mogelijk onbeschadigd in handen zouden willen krijgen. Wel werden uitgebreide luchtlandingen verwacht. De Russische bedreiging was voor velen in Nederland belemmend en leidde in 1946/47 tot de oprichting van rechtse paramilitaire weerbaarheidsorganisaties en burgerwachten. Ook emigreerden steeds meer Nederlanders.

In deel 2 van zijn werk stelt Witte de handelsbetrekkingen aan de orde, alsmede de moeizame repatriëring van Russen en Nederlanders die door de oorlogshandelingen in Nederland resp. de Sovjet-Unie waren terechtgekomen. In 1948 werd het eerste officiële handelsverdrag tussen Nederland en de SU gesloten, ook al had het ontbreken daarvan de Nederlandse ondernemer niet ervan weerhouden handel met de Russen te drijven. Ondanks de handelsovereenkomst werden Nederlandse offertes veelal niet beantwoord of zonder opgaaf van redenen afgewezen. Dat leidde ertoe dat het enthousiasme voor die handelsbetrekkingen al snel verminderde. Desondanks maakte onze regering herhaaldelijk kenbaar de handelsbetrekkingen met de Sovjet-Unie te willen verbeteren en intensiveren.

Het laatste hoofdstuk gaat over de naoorlogse repatriëring van Russen en Nederlanders. Door oorlog en bezetting waren veel Nederlanders om tal van redenen in Oost-Europa terechtgekomen. Volgens de Nederlandse regering was een deel fout maar anderen waren onvrijwillig gedeporteerd, bij het Duitse leger ingelijfd of via de *Arbeitseinsatz* aan het Oostfront terechtgekomen. De hele repatriëringskwestie werd door de Russen niet urgent genoeg geacht. Een probleem was dat in Moskou vrijwilligheid werd verondersteld in

alle gevallen waarin de betrokkenen bij de vijand dienst hadden genomen, ook als dat onder dwang was geschied. De Nederlandse regering meende dat iedereen als slachtoffer van de Duitse onderdrukkingen moest worden beschouwd tenzij het tegendeel was bewezen. De auteur spreekt terecht van een „omgekeerde wereld” als hij het lot van de gevangen Russen in het Westen bekijkt, want tegen beter weten in verklaarde Moskou dat alle gevangen Russen gedwongen in Duitse krijgsdienst waren getreden en daarom door de westerse geallieerden als vrije burgers van een geallieerde bondgenoot moesten worden behandeld. Vermoedelijk kon men het niet verkroppen dat een aantal landgenoten zich tegen het communistische regime had gekeerd. De Russen bleven de repatriëring van Nederlanders trainen. Zij die terugkeerden moesten dat vaak op eigen initiatief doen, zonder directe medewerking van de Russische autoriteiten. De in Nederland aanwezige Russen gaven te kennen niet te willen terugkeren, waarop onze regering het standpunt innam dat repatriëring alleen kon plaatsvinden op vrijwillige basis, en weigerde mee te werken aan gedwongen terugzending, wat door andere landen wel werd gedaan.

Witte concludeert dat de officiële Nederlandse contacten met Moskou sedert de erkenning in 1942 uitermate moeizaam verlopen. Het wantrouwen tegenover het communisme zou ook na 1942 in de beeldvorming en in het beleid blijven bestaan. Volgens hem trad de altijd al latent aanwezige ideologische aversie tegen de SU vanaf 1947 in alle hevigheid naar buiten, zij het in de openbare meningsuiting veel pregnanter dan in het regeringsbeleid. Wel poogde Nederland met de Sovjet-Unie officiële handelsbetrekkingen aan te knopen maar handelspolitieke pogingen van Nederlandse zijde om het handelsverkeer officieel te regelen bleven tot 1947 zonder resultaat. Het handelsakkoord uit 1948 zou uiteindelijk bitter weinig opleveren. Reeds in 1949 lag de handel bijna stil. Schr. noemt de Sovjet-Unie economisch een kale kip

waarvan niet veel te plukken viel. Dat was, behalve door het gebrek aan koopkracht resp. harde valuta en een tekort aan voor de Nederlandse en westerse markten interessante goederen, een gevolg van het chaotische en bureaucratische Sovjetrussische handelsbeleid. Bureaucratisch, onverschillig en slordig waren de houding en het beleid van de Russen t.a.v. het repatriëringsvraagstuk. Witte vindt de principiële weigering van de Nederlandse regering om Sovjetrussische burgers tegen hun zin naar hun vaderland terug te zenden een bijzondere vermelding waard.

De balans van de eerste 10 jaar diplomatieke betrekkingen tussen Nederland en de Sovjet-Unie is volgens schr. negatief. De officiële erkenning heeft niet veel uitgehaald want

Nederland bleef buiten de Russische belangstelling. Op grond van dat alles moet men concluderen dat de titel van Witte's studie eigenlijk niet klopt. De „verre vijand” was helemaal niet dichterbij gekomen. Schr. maakt dat aan het slot nog eens duidelijk door te verhalen van een discussie tussen Stalin en een aantal politici. Er werd gesproken over douane-unies waarbij het voorbeeld van de Benelux werd aangevoerd. Stalin ontkende dat Nederland tot de Benelux behoorde en niemand durfde hem tegen te spreken!

*Een verre vijand komt naderbij* is een vlot geschreven en informatief boek dat zeker een lacune in de geschiedschrijving vult. Mijns inziens een *must* voor historici, politicologen en Ruslandkundigen.

drs. W.H. LUTGERT, bibl. LSS

der woorden beschreven. Enigszins argwanend rijst de vraag of die taakstelling voor de betrokkenen zelf in 1941/42 wel duidelijk was?

Zoals schr. in het hoofdstuk „Resultaten en conclusies” stelt was de strijd om Nederlands-Indië een typische luchtstrijd. Hier ligt waarschijnlijk ook de oorzaak waarom, ondanks de moedige en heldhaftige inzet van de ML'ers, zo weinig effectief weerstand aan de Japanners kon worden geboden. Evenals in het moederland werd in Nederlands-Indië pas zeer laat — te laat — met de modernisering van de strijdkrachten begonnen. Toen het geld beschikbaar kwam was het te laat om alsnog moderne vliegtuigen en goed opgeleide bemanningen operationeel beschikbaar te krijgen.

Een historische les die helaas te vaak is geleerd maar gelukkig vandaag nog wel steeds werkingskracht heeft. (Ten slotte wordt in de Defensienota gepleit voor weliswaar een kleinere, maar in ieder geval ook kwalitatief betere, krijgsmacht.)

Even zo belangrijk als de materiële verwaarlozing was het niet onderkennen van het gegeven dat de strijd om Indië niets anders kon zijn dan een luchtoorlog, maar in die jaren behoorde enig begrip voor wat een luchtoorlog vereiste slechts bij miskende „profeten” thuis en niet bij de toenmalige militaire leiding. Uiteraard een verwijt achteraf, dat in perspectief moet worden gezien. Want zelfs het veel modernere Franse luchtleger ging immers door gebrek aan enig inzicht in de grondbeginselen van de inzet van luchtmachten in mei '40 zeer roemloos ten onder.

Het gebrek aan coherent optreden tegen de Japanners, die wel doorhadden hoe het luchtwapen behoorde te worden ingezet, komt in feite op iedere bladzijde van het boek naar voren. De ML was vrijwel steeds gedwongen te reageren en kon nauwelijks enige initiatieven ontplooiën. Het ontbreken van een rode draad in het ML-optreden is dan ook de duidelijkste verklaring waarom schr. slechts een aaneenschakeling van ogenschijnlijk onsa-

## De luchtstrijd om Indië

door P. C. Boer e.a., 348 blz., geïll. Uitg.: Van Holkema en Warendorf, Houten, 1991. Prijs: geb. f 49,90. ISBN: 90.269.4160.9

Zoveel als er bekend is over de luchtstrijd in West-Europa en Nederland gedurende de Tweede Wereldoorlog, zo weinig wisten wij tot voor kort over de inzet van het luchtwapen in het voormalige Nederlands-Indië. Een situatie die de vele betrokken oud-leden van het Wapen van de Militaire Luchtvaart (ML) van het KNIL niet lekker zat.

Te meer omdat soms wel de indruk wordt gewekt alsof er in de Oost in het geheel niet is gevochten en geleden. Des te prettiger is het dat er, nu de overlevenden op gevorderde leeftijd zijn gekomen, alsnog in de leemte wordt voorzien. Het onderhavige boek (als tweede deel na de eerdere publikatie „De luchtstrijd rond Borneo”) wekt alleen al door zijn omvang, maar vooral door het uitgebreide noten- en bronnenapparaat, een zeer solide indruk. De liefhebbers van details — en dat zijn toch vaak de lezers van dit soort boeken — komen goed aan hun trekken. Zo is in een bijlage een op-

gave per vlucht van de Indeling der bemanningen van 1 januari t/m 5 maart 1942 opgenomen („voor zover bekend”, stelt schr. enigszins voorzichtig). Andere lijsten met het personeel van de diverse afdelingen, van kapitein vlieger-waarnemers tot soldaat leerling-telegrafist, zullen zeker bij de ouderen onder ons vele bekende namen opleveren. Als men dan menige naam herkent als latere generaal en zelfs bevelhebber, dan begrijpt men hoe sterk de Indische ML-invloed op de opbouw en totstandkoming van de huidige Koninklijke luchtmacht is geweest.

Mogelijk heeft de auteur zich te veel door de details laten leiden. Tevergeefs zoekt men overzichtelijke totaalopgaven van de vliegtuig- en personeelssterkten van de ML.

Hfdst. 1 geeft wel met een organigram inzicht in de commandostructuur en ook worden de diverse afdelingen beschreven. Dat leidt echter niet tot duidelijkheid; ook hier belanden wij meteen in detailbeschrijvingen. Zo lezen wij al over vliegers die via *groundloops* in „Friesche ruiters” terecht komen en anderen die bij een *low pass* in een grote boom blijven steken. Maar wat nu precies de taakstelling van de diverse afdelingen was, wordt met min-

menhangende individuele acties en operaties geeft.

Zoals gesteld: in een groot geografisch gebied als Nederlands-Indië had de oorlog slechts een luchtstrijd kunnen zijn waar grond- en zeegebonden strijdkrachten (zonder noemenswaardige vliegtuigen) een relatief ondergeschikte rol konden spelen. Dat er wel degelijk bij enkelingen enig idee bestond t.a.v. hetgeen nodig zou zijn om de lucht oorlog met succes te kunnen voeren, blijkt uit de plannen van het geallieerde luchthoofdkwartier (ABDAIR), dat een luchtmacht, bestaande uit RAF-, RAAF-, USAF- en ML-onderdelen, ter grootte van 1600 gevechtsvliegtuigen nodig achtte. In januari 1942 begon de ML met de voorbereiding van de komst van deze eenheden door alleen al in Java te starten met de aanleg van 104 (!) vliegvelden. Slechts een zeer klein deel daarvan is gerealiseerd. Nochtans bezat de luchtmacht niet alleen verouderde vliegtuigen als Curtiss Hawks, Curtiss Interceptors en Brewsters maar ook Hurricanes en Curtiss P-40E's.

De auteur is terecht kritisch. Het boek levert dan ook zeker geen vrijblijvend relaas op. Integendeel, Boer vermeldt dat de schietvaardigheid zeer gering was . . . van operationele tactiek had men weinig kaas gegeten . . . men wist niets van de manier waarop de vijand zijn jagers inzette, enz. Het is dan ook niet verwonderlijk dat, hoe goed ook gemotiveerd en hoe moedig ook het individuele optreden, de luchtstrijd, en daarmee de strijd om Nederlands-Indië, bij voorbaat verloren was.

Het strengst is schr. in zijn kritiek op degenen die leiding moesten geven. Hij heeft er zelfs een aparte passage aan gewijd die heden ten dage op de staven nog maar eens goed moet worden doorgelezen (blz. 282).

Hoeveel doeltreffender de moderne KLu met haar uitstekende wapensystemen ook is, de waarschuwing om in een langdurige vredessituatie qua militair leiding geven niet te verzwakken, is er niet minder om. Heden ten dage, na de Golfoorlog, weten wij inderdaad wat het bete-

kent als een oorlog in belangrijke mate in de lucht moet worden gewonnen, maar of al deze nieuwe lessen inderdaad worden verwerkt zal de toekomst moeten leren.

Had de oorlog in Nederlands-Indië anders kunnen verlopen als de ML beter was georganiseerd en uitgerust? Ik meen van wel: hoe voortvarend de Japanners ook waren, zij gingen veel onbekende risico's aan, die met geconcentreerde acties tot volle gelding hadden kunnen worden gebracht.

Dit boek heeft als historisch tijds-

beeld door zijn uitstraling naar de hedendaagse besluitvorming in defensie- en luchtmachtzaken nog steeds enige geldigheid. Jammer is het dat schr. zich te veel door de details heeft laten meeslepen en daardoor de rode draad, die hij qua leiding geven uiteindelijk wel onderkent, te weinig zichtbaar maakt.

Dat neemt niet weg dat het boek in geen enkele collectie misstaat. En voor de taalkundig begaafden onder ons: het bevat zelfs een korte samenvatting in het Maleis.

B. A. C. DROSTE, cdre KLu

### Krijgen is een kunst

Omtrent krijgskunde en ondernemingsstrategie, door R. G. Ogilvie, 344 blz., geïll. Uitg.: Stenfort Kroeze/Martinus Nijhoff, Leiden, 1990. Prijs: f 57,50. ISBN: 90.207.1877.0

Ogilvie beschrijft op aantrekkelijke wijze het besluitvormingsproces in de militaire organisatie en in de onderneming. Duidelijk blijkt dat ons besluitvormingssysteem goed is; het bedrijfsleven kan er een voorbeeld aan nemen. In militaire kringen wordt wel gedacht dat de gang van zaken in het bedrijfsleven rationeler is, maar schr. bestrijdt dat. Ook de vele parallellen tussen de militaire organisatie en het bedrijfsleven zijn interessant. Auteur geeft in dit opzicht veel voorbeelden uit de militaire geschiedenis en uit het bedrijfsleven. Strategen als Soen Tsoe, Jomini, von Clausewitz, Mao Tsetoeng, Montgomery e.a. worden behandeld, maar ook bedrijven als Damen (scheepswerf), Akzo, Biotex, Chrysler en Dobbelman. Een sterk punt is de vertaling naar de praktijk; niet alleen geeft Ogilvie het na te streven doel helder aan, hij vertelt ook hoe dat op de diverse niveaus binnen een organisatie gestalte kan krijgen.

Het boek begint met Jomini's definitie van strategie:

*All strategy is controlled by invariable scientific principles; and that these principles prescribe of-*

*fensive action to mass forces against weaker enemy forces at some decisive point if strategy is to lead to victory. Those principles can be summarized in the fewest words as bringing superior to bear on a point the enemy is both weaker and liable to crippling damage.*

Daaruit leidt schr. de filosofie voor een onderneming af:

*Een succesvolle strategie is het vermogen de beschikbare krachten van de onderneming gebundeld in stelling te brengen en deze vervolgens tot actie te laten overgaan op dat punt, waar de concurrentie niet alleen zwakker is, maar waar bovendien de kans aanwezig is, deze een belangrijk verlies toe te brengen.*

Na een afbakening van politiek, strategie en tactiek stelt de auteur dat strategie op zichzelf geen omzet schept maar voorwaardescheppend is en dat tactiek bestaat uit de serie initiatieven, beslissingen en acties die door de operationele managers worden genomen ter uitvoering van de strategie. De door militairen gehanteerde otvem-procedure veroorzaakt eenvormigheid in de wijze waarop de verschillende niveaus opdrachten (en problemen) aanpakken. Volgens Ogilvie kan het bedrijfsleven daarvan nog veel leren. In het bedrijfsleven blijken inlichtingen een stiefkind te zijn. Schr. constateert dat het ook in dit opzicht veel van ons kan leren als het gaat om het verwerven en verwerken van inlichtingen. Ook behandelt hij het verschil (militair) in de interpretatie van de „vijandelijke mogelijke wijze van optreden”, nl. de waarschijnlijkste wijze van vijandelijk optre-



den (VS, NL) tegenover de voor ons nadeligste wijze van optreden van de vijand (D).

Ten aanzien van het overgaan tot actie stelt schr. nadrukkelijk dat de uitgangspositie een gezonde basis moet vormen. Indien nodig zal die uitgangspositie zorgvuldig moeten worden geëvalueerd. Ook behandelt hij diverse tactieken: aanval, flankaanval, tangbeweging, omtrekkende beweging, afsnijden van aanvoerlijnen, guerrilla. Alvorens over te gaan tot een van die tactieken zal aandacht moeten worden geschonken aan voorbereiding, versterken van de positie, verplaatsen naar de startlijn, manoeuvre voor en tijdens het gevecht.

Als laatste onderwerp behandelt Ogilvie het leiderschap en gaat nader in op de *Auftrags-* en de *Befehls-taktik*. Hij spreekt hier van de Duitse en de Amerikaanse school. Behalve de verschillen in de gedachtenwereld van die twee soorten commandovoering komt ook de invulling voor de ondernemer aan de orde. Schr. is duidelijk voorstander van de *Auftragstaktik*. Het is dan wel nodig dat in een onderneming duidelijkheid bestaat over het na te streven doel en dat er opleidingen zijn (op alle niveaus van de organisatie) die bijdragen tot eenheid van opvatting.

Behalve de complimenten voor de militaire besluitvorming worden ook vele voorbeelden uit de geschiedenis aangedragen waarbij het juist

wat minder goed ging. Deze spreken voor zichzelf en komen veelal neer op het niet openstaan voor afwijkende meningen/waarnemingen, een soms te trage besluitvorming, en op de manipulatie van onwettelijke informatie. De „universele” toepasbaarheid van otvem wordt nogmaals onderschreven en ook voor ondernemers aanbevolen.

Welke lessen bevat dit boek? Voor de meesten van ons zijn hier op aangename wijze allerlei begrippen uit strategie en tactiek verwoord, waarbij een parallel wordt getrokken naar de hedendaagse realiteit in het bedrijfsleven. Dat verlevendigt de stof en maakt het lezen en verwerken van de militaire begrippen gemakkelijk. Van de diverse raadgevingen in dit boek is er voor de verschillende niveaus ook wel een belangrijkste boodschap aan te geven.

Voor de *werkvloer* is het belangrijkste dat men een beeld heeft van wat het bedrijf wil bereiken, van wat belangrijk is en wat minder belangrijk, en welke de hoofdlijnen van de organisatie zijn.

Voor het *middenkader* moet verder óók duidelijk zijn welke informatie belangrijk is en aan de leiding moet worden doorgegeven. Te veel gedetailleerde informatie leidt tot vertraging in het besluitvormingsproces, maar te weinig is ook fnuikend. Juiste informatie m.b.t. afzet, concurrentie, de markt of nieuwe ideeën van werknemers is uiterst belangrijk.

Het *hogere management*, stelt Ogilvie nadrukkelijk, moet een strategisch plan opstellen waarin duidelijk tot uitdrukking wordt gebracht wat de onderneming over drie jaar moet hebben bereikt. Het is belangrijk vast te stellen welk doel op het strategische niveau moet worden nagestreefd en hoe dit wordt omgezet in operationele doelen. Deze laatste moeten door het middenkader en het uitvoerende niveau worden verwezenlijkt. Ook moet het hogere management zich bewust zijn van de behoefte aan inlichtingen. Daarvoor hoeft niet een ingewikkeld (bedrijfsspionage)systeem te worden opgezet maar er moeten wel middelen worden uitgetrokken om de verkenningen te kunnen uitvoeren. Kernvragen zijn o.a.: Wat doet de concurrent? Hoe is daar de sfeer? Hoe ligt ons produkt in de markt? Is er een ander koopgedrag te verwachten? Zijn er op (een van) de bovenstaande gebieden bijzonderheden te melden?

Dit zeer lezenswaardige boek is geschikt voor *militairen*, omdat de sterke en zwakke kanten van onze organisatie zeer goed worden belicht en allerlei krijgshistorische voorbeelden worden afgezet tegen situaties in het bedrijfsleven, en voor *ondernemers* — voor wie het boek eigenlijk is geschreven — omdat duidelijk wordt hoe zij tot een betere organisatie kunnen komen, nl. door meer gebruik te maken van de in het militaire bedrijf gebruikelijke procesgang.

J. M. DE GRAAF, maj gnkt

## U bent actief dienend officier van KL of KLu,

maar gaat binnenkort de dienst verlaten.

U wilt echter wèl graag maandelijks de Militaire Spectator blijven ontvangen?  
Dat kân: als lid van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap (contributie f 30,- per jaar; buitenland f 40,-) vindt u hem iedere maand in de bus, en tevens viermaal per jaar „Mars in Cathedra”.

Meldt u als lid bij de secretaris: Beringlaan 13, 2803 GA Gouda.