



MSI
000008
167
2

MILITAIRE SPECTATOR



De nieuwe doctrine: theorie en praktijk

(zie blz. 57)



UITGAVE

Koninklijke Vereniging ter
Beoefening van de Krijgswetenschap

Secretaris: I.M. de Jong
majoor der intendance
p/a Ledenadministratie
Telefoon (070) 316 81 36

Ledenadministratie:

mw. M.H.A. Kortekaas
Postbus 20701, 2500 ES Den Haag
Telefoon (015) 215 27 00

HOOFDREDACTEUR

prof. J.M.J. Bosch
brigade-generaal der cavalerie
p/a Inst. Defensie Leergangen MPC 58B
Postbus 20701, 2500 ES Den Haag
Telefoon (015) 215 27 00

ADJ. HOOFDREDACTEUR

D. Starink
commodore Koninklijke Luchtmacht

REDACTEUREN

ir. J.W. van Bommel
kolonel van de technische staf
drs. P.H. Kamphuis
hoofd Sectie Militaire Geschiedenis KL
A.C. Tjepkema
kolonel Koninklijke Luchtmacht
drs. J. Terpstra
kolonel van de militair psychologische
en sociologische dienst

BUREAU-REDACTIE/PRODUCTIE

mw. drs. A. Kool
p/a Ledenadministratie
Telefoon (015) 215 27 20

ABONNEMENTEN

f 40,- (studenten f 25,-) buitenland
f 50,- per jaar. Losse nummers f 4,-

ADVERTENTIES

CET Reclame & Publiciteit
Rogge 19, 5521 RX Eersel
Commerciële zaken: A.H.C. Thijssen
Telefoon (0497) 51 67 89

DRUK

Drukkerij Giethoorn/NND
Vormgeving: Trend-Set/Snelzet sv

NADruk VERBODEN

Foto omslag: Oefening Rhino Drawfko in
Polen 1997
Bron: MinDef., H. Keeris

JAARGANG 167 NUMMER 2 1998



MILITAIRE SPECTATOR

- 54** Editoriaal:
Over stuurli en anderen
- 56** Mededelingen
- 57** P.H. de Vries, O.P. van Wiggen:
De nieuwe doctrine: theorie en praktijk
- 68** M. Schoemakers:
Niets nieuws onder de zon?
Nederlandse blauwhelmen in Kongo 1960-1963
- 75** M. Cornelis:
De KLu als lerende organisatie: een tussenstand
- 86** M.A.D. van Dongen:
Leiderschapstrilogie II
Inspirerend leiderschap en bedrijfsethiek
- 95** Boeken

Over stuurliu en anderen

Het is weer interessant om de discussie rond de toekomst van defensie te volgen. De debatten over de begroting van dit ministerie werden geopend door een soort inleidende beschietingen. Via de media werden daarbij allerlei signalen afgegeven dat Nederland best met een goedkopere verzekeringspolis af zou kunnen. Wat de verzekering niet langer hoefde te dekken werd niet genoemd; het signaal betrof hoofdzakelijk de premie. Niet gehinderd door de last van feitelijke onderbouwing varieerde de gesuggereerde besparing op de premie van vijfhonderd miljoen tot een miljard.

Via de media kwamen ook wat, deels vage, deels concrete suggesties hoe defensie haar taak met minder geld zou kunnen uitvoeren. Deze boodschappen beperkten zich soms tot de constatering dat minder squadrons en/of minder fregatten zouden volstaan. Anderen vonden een samenvoeging van mariniers, commando's of luchtmobiele elementen geen gek idee en weer anderen meenden dat een minder complete krijgsmacht of een minder compleet krijgsmachtdeel tot de opties behoorden. Als u dit editoriaal leest zijn de teerlingen vermoedelijk nog niet geworpen. Mogelijk zijn er wel verdere inzichten ontwikkeld. Toch is het deze discussie rond defensie – of het ontbreken daarvan – die onze aandacht vraagt.

¹ Strategische ontwikkelingen aan het begin van de 21-ste eeuw en de consequenties daarvan voor de krijgsmacht. *Carré*, 12-97, blz. 7-15.

Een eerste constatering betreft het gebrek aan onderbouwing van de eerder genoemde 'inleidende beschietingen'. Met de blik nog gericht op het oosten wordt geconstateerd dat de krijgsmacht best de broekriem mag aanhalen. Jammer genoeg gaat het helemaal niet meer om het oosten. Een wat bredere beschouwing van onze omgeving zou toepasselijker zijn en zou zeker geen optimistisch beeld geven. Juist door het wegvallen van de oude blokken is een minder stabiele werkelijkheid ontstaan, met veel meer ruimte voor conflicten van een lagere orde dan het grootschalig conflict. De voormalig Chef Defensiestaf, generaal A.K. van der Vlis, besteedde aan deze nieuwe werkelijkheid de nodige aandacht.¹ In zijn rede voor de Nederlandse Officieren Vereniging beschreef hij de uitdagingen waarvoor naties en hun krijgsmachten kunnen komen te staan. Hier wél een doorwrocht betoog waaruit conclusies en voorstellen volgen. Interessant is daarbij dat niet alleen de blik naar het oosten een achterhaalde en bijziende blik is. De ratio van de krijgsmacht ligt verankerd in de grondwet. Het gaat om de nationale belangen, zowel op het eigen grondgebied – denk aan buitengewone omstandigheden – als in koninkrijksverband. Daarnaast gaat het om bondgenootschappelijke verplichtingen.

Het zou interessant zijn om te weten hoeveel 'schutters' denken aan de nationale en internationale functie van de krijgsmacht; een functie die Defensie zichzelf niet geeft. Nationale en koninkrijkstaken staan voor een deel los van enige dreiging uit welke richting dan ook. Zij vormen een gegeven.

En dan de bondgenootschappelijke dimensie. MC400/1 – *The military implementation of the Alliance's Strategic Concept* – is ook voor Nederland richtinggevend. Het NAVO-bondgenootschap is een politiek-militaire alliantie die veel breder is dan een militair samenwerkingsverband. Het lijkt dus logisch dat de bondgenootschappelijke strategie en de diverse rechten en verplichtingen ankerpunten vormen voor alle partijen die het belang van de NAVO onderschrijven. Het woord 'samen' vormt een sleutelbegrip bij de dialoog met bondgenoten. Dit geldt niet alleen binnen de NAVO, maar ook binnen de WEU, de VN en in andere samenwerkingsverbanden. Het lijkt ons niet aan de minister van Defensie deze realiteit onder de aandacht te brengen.

In de *Defensiekrant* wordt opgemerkt dat de Nederlandse defensie-inspanning 1.91 procent van het Bruto Nationaal Product bedraagt. Het Europees gemiddelde is 2.2 procent (1997) en het totale NAVO-gemiddelde 2.6 procent.²

Maar het gaat niet zozeer om de percentages; veel relevanter zijn de geloofwaardigheid en het echte *commitment*.

Een volgende opmerking betreft het spelen met cijfers. Het kan toch niet zo zijn dat getallen uit de lucht vallen? Het huishoudboekje van Defensie kent vaste lasten en verplichtingen. Hetzelfde geldt voor ons eigen budget; een forse salariskorting leidt tot een bezinning op vaste lasten, spaargeld, eigendom en vrije ruimte. Ook bij Defensie moet dezelfde benadering worden gekozen. De 'reserve' is nihil en veel te verkopen is er niet. Daarnaast geldt – ook niet nieuw – dat reorganisaties initieel geld kosten. Geld dat – door kortingen – juist minder ter beschikking staat.

Het uitstellen van investeringen roept twee interessante vragen op: weten we wat een uitstel 'oplevert' in termen van operationele kwaliteit en bedragen, én weten we wat uitstel betekent in de richting van de gebruiker? De militair behoeft mogelijk niet het beste – wat dat dan ook moge zijn – hij of zij behoeft wel de middelen die passen bij de omgeving waarin de staat hem of haar de zwaarmachtfunctie tot gelding laat brengen.

Als we naar de voorstellen kijken, vallen twee aspecten op. Allereerst de constatering dat het erop lijkt dat alleen op het gebied van defensie de echte stuurder aan wal staan. Waar hebben we ooit gehoord dat de minister van Binnenlandse Zaken tien procent zou moeten bezuinigen op de uitgaven voor de brandweer? Erger nog, dat de stad Rotterdam wel met tien procent minder brandweer toekan? Zo in detail gaat het sommige voorstellen als het defensie betreft. Een goed voorbeeld is de suggestie om de officiersopleidingen aan KMA en KIM samen te voegen. Om eerst maar de analogie te volgen: waarom elders niet een zelfde ferme uitspraak om brandweerofficieren, politieofficieren en officieren van Justitie voortaan op één instituut op te leiden? Het gaat immers om officieren? Is die gedachte elders te 'simpel', in het militaire domein lijkt elk idee juist.

Daarnaast is het bepaald geen nieuwe suggestie. De argumenten die eerder deze 'oplossing' niet steunden, behoren te worden gewogen alvorens ze opnieuw te verkondigen. Die argumenten waren destijds niet gekoppeld aan een achterhaald omgevingsscenario. Het ging en het gaat nog steeds om het doelgericht en doelmatig opleiden van officieren, eerst en vooral voor functies binnen het eigen krijgsmachtdeel. Natuurlijk dient de (latere) samenwerking niet te worden vergeten. In één van de afstudeerrichtingen zitten zelfs bij de initiële opleidingen van beide instituten officieren van marine, land- en luchtmacht samen in de collegebank. De krijgsmachtdelen hebben echter niet voor niets een eigen taak en cultuur. Een schip als gevechtssysteem is echt anders dan een eenheid van de KL of de KLu.

Een laatste opmerking betreft het personeel. De krijgsmacht staat midden in de omslag naar een vrijwilligersorganisatie. Tegelijkertijd speelden en speelt een ingrijpende reductie, een complete reorganisatie en een gewijzigde inzet. Nooit eerder zijn er zo veel militairen voor operaties elders ingezet. Dankzij het personeel is er nooit een bord 'wegens verbouwing gesloten' op de deur gehangen. Internationaal bestaat er, terecht, waardering en respect voor deze inspanningen. Nationaal ontstaat er een ander beeld. Gegeven het feit dat het personeel de staat dient, is het moeilijk te aanvaarden dat 'de staat' zelf, of zij die als vertegenwoordiger hiervan kunnen worden gezien, een vraagteken zet bij de zin hiervan.

Het is interessant om de discussie rond defensie te volgen. De bevindingen leiden soms tot verbazing. Verbazing wordt weleens het begin van wijsheid genoemd. Wie weet!

² *Defensiekrant* 45, 11 december 1997.



Mededelingen

KVBK

De Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap en de Atlantische Commissie nodigen leden en belangstellenden uit voor een bijeenkomst over:

'Defensie na de verkiezingen'

Vertegenwoordigers van vijf politieke partijen zullen hun visie presenteren over dit zeer actuele thema en vervolgens met elkaar en het publiek het debat aangaan. De avond staat onder leiding van prof. drs. B. Tromp, bijzonder hoogleraar internationale betrekkingen aan de Universiteit van Amsterdam en hoofddocent politieke wetenschappen aan de Rijksuniversiteit Leiden. De sprekers zijn:

*M. van den Doel (VVD); drs. J.S.J. Hillen (CDA);
drs. J.T. Hoekema (D66); mr. M. Zijlstra (PvdA);
L. Sipkes (GroenLinks)*

**Maandag 9 februari 1998
Nieuwspoor, Lange Poten 10, 's Gravenhage**

Vanaf 19.30 uur is de zaal open. De bijeenkomst vangt aan om 20.00 uur.
Gaarne aanmelden tijdens kantooruren: 015 - 215 27 00.

VERZOEK AAN AUTEURS

Auteurs wordt verzocht bij hun manuscript – zo mogelijk – de diskette aan te leveren: WORD PERFECT 5.1 (DOS) of nieuwe versies. Eventueel: WORD. (NB. Alinea's eindloos typen; slechts ter afsluiting een HARDE RETURN geven, evenals voor een witregel. Geen speciale codes en layout-elementen invoeren.)

Regelmatig worden illustraties ingezonden die niet of nauwelijks geschikt zijn voor verkleining en reproductie. In dit verband wordt verwezen naar de „Regels voor kopijverzorging” (pt. 2) die achterin de Militaire Spectator worden afgedrukt (zie jl. decembernummer).

Computertekeningen op diskette zijn slechts bruikbaar indien vervaardigd m.b.v. een speciaal tekenprogramma.

REDACTIE

De nieuwe doctrine: theorie en praktijk

P.H. de Vries - kolonel der cavalerie KL
O.P. van Wiggen - luitenant-kolonel der infanterie KL

Slechte lezers zijn als plunderende soldaten; zij nemen wat ze goeddunkt, vernielen de rest en beschimpen het geheel.

(F. Nietzsche)

Inleiding

De hierna volgende clichés zijn al vele malen ten tonele gevoerd, maar ze blijven hun waarde behouden en ook wij ontkomen er niet aan ze nog eens de revue te laten passeren. Dan hebben we het over de Koude Oorlog. In die tijd was er sprake van tamelijk stabiele machtsverhoudingen: twee grote mogendheden met hun bondgenoten stonden tegenover elkaar. Het brandpunt van die confrontatie lag in West-Europa. De militaire dreiging daar was goed herkenbaar en te kwantificeren. De oorlogsvoorbereiding werd – aan beide zijden – serieus genomen en tot in detail geregeld.

Het machtsevenwicht zorgde in het welvarende deel van de wereld ook voor een lange periode van vrede. In Nederland ontwikkelt zich in deze periode een groeiende welvaart en kwam de verzorgingsstaat tot bloei. Te midden van die vrede en welvaart groeit in de jaren zestig onder meer de behoefte aan institutionele democratisering. De instituties worden vermaatschappelijkt. Enige tijd later – in de jaren tachtig – ontstaat de trend naar individualisering: collectieve waarden worden minder vanzelfsprekend. In deze jaren groeit de hang naar materiële welstand, vermindert

het respect voor autoriteit en neemt de fysieke en mentale weerbaarheid af. Deze ontwikkelingen lieten de krijgsmacht niet onberoerd. Het militair straf- en tuchtrecht werd ingrijpend gewijzigd. Het karakter van de dienstplicht veranderde en de duur daarvan werd in verschillende stappen ingekort tot uiteindelijk tien maanden. Vanaf de jaren vijftig ontstond, synchroon met de hiervoor geschetste algemene trends, een kenmerkend militair gedachtegoed. Ontwikkelingen op dat gebied waren veelal uitsluitend gebaseerd op het denken in vijandbeelden, met een zwaar accent op de technologie. Het operationele blikveld werd volledig gedomineerd door het defensief in één bepaald gebied. Deze omstandigheden leidden tot een verkoking in het denken en tot conceptuele stagnatie.

Naarmate de vrede langer duurde, nam ook de bureaucratie in de krijgsmacht een vlucht. Geleidelijk aan verdwenen ook de collectieve herinneringen over de aard van de oorlogsvoering naar de achtergrond en raakten soms geheel uit het zicht. Het militaire ethos werd minder vanzelfsprekend. Belangrijke waarden van dat ethos, zoals dienstbaarheid en cohesie, troffen een zelfde lot. Cohesie bijvoorbeeld, kwam al onder druk te staan door de bredere maatschappelijke ontwikkelingen en brokkelde verder af door de steeds korter wordende duur van de eerste oefening. Ook dienstbaarheid kwam onder druk te staan. Sommige maatregelen, zoals de introductie van de VROB, hadden daarop zelfs een direct corrumperende uitwerking.

Dan valt de Muur en het IJzeren Gordijn wordt opgetrokken. In de nasleep daarvan wordt de dienstplicht afgeschaft en wordt de Koninklijke Landmacht omgevormd tot een beroepsleger. De vertrouwde kaders, de vijand, het defensief, de Noord-Duitse laagvlakte verdwijnen als sneeuw voor de zon. Min of meer van de ene op de andere dag moet alles anders. Dat geldt niet alleen voor de organisatie en omvang van de KL, maar ook voor de bedrijfsvoering, het systeem van opleiden en trainen, alsmede de operationele inzet. Tegelijk neemt de KL op nog nimmer vertoonde schaal deel in tal van vredesondersteunende operaties. Kortom, een receptuur voor chaos, die overigens *niet* is ontstaan, dankzij de tomeloze inzet van de velen – in alle rangen en standen – die de organisatie een warm hart toedragen en bereid zijn daarvoor kei- en keihard te werken.

Om als organisatie in deze turbulente tijden te overleven, moest er worden veranderd. En op vele gebieden is die verandering ingezet. Een van de gebieden betreft de doctrine. Al snel bleek dat ook grote delen van de toen geldende gevechtshandleiding waren achterhaald. De toenmalige commandant van *I (NL) Legerkorps*, luitenant-generaal R. Reitsma, heeft in 1995 met instemming van de Bevelhebber der Landstrijdkrachten het initiatief genomen een nieuwe doctrine te ontwerpen. Dat resulteerde erin dat ruim een jaar geleden de *Landmacht Doctrine Publicatie 1* (militaire doctrine) is verschenen. In die LDP I wordt het conceptuele raamwerk

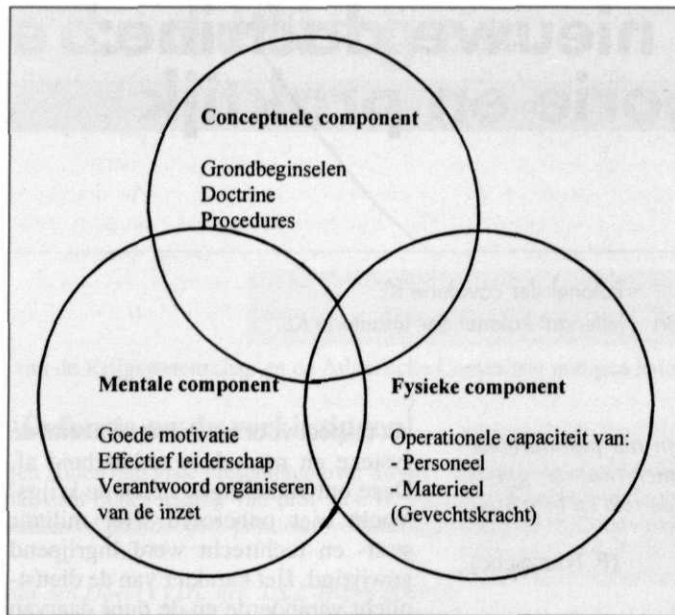
geschetst waarbinnen de KL de komende jaren denkt op te treden, zowel in gevechts-, als in vredesondersteunende operaties. Dat algemene raamwerk wordt verder uitgewerkt in de LDP II (gevechtsoperaties), LDP III (niet-oorlogs en vredesondersteunende operaties) en de LDP IV (nationale en koninkrijkstaken).

De LDP II verschijnt binnenkort en dit lijkt dus een goed moment eens na te gaan in hoeverre het gedachtegoed uit de LDP I ingang vindt, de consequenties daarvan worden onderkend en er concreet iets mee wordt gedaan. Bezorgdheid hierover vormt de reden voor deze verkenning.

We beginnen met het identificeren van de leidende beginselen uit de LDP I en na te gaan op welke wijze die moeten worden geconcretiseerd in het functioneren van de KL. Vervolgens inventariseren we hoe ver we als KL daarmee zijn, waarna we afsluiten met conclusies en aanbevelingen. Ons betoog adstrueren we met een drietal 'cursiefjes'. In die cursiefjes schetsen we bewust een schril, soms karikatuuraal beeld, teneinde de verschillen met het (recente) verleden nadrukkelijk duidelijk te maken.

De kern van de huidige doctrine

In de LDP I wordt militair vermogen voorgesteld als een samenstel van drie componenten: een fysieke, een mentale en een conceptuele component (zie afbeelding 1). De fysieke component omvat de 'materiële' aspecten van het militair vermogen: wapensystemen, aantallen personeel, samenstelling van de krijgsmacht, enzovoort. De mentale component richt zich op de 'emotionele' aspecten van militair vermogen: de motivatie van het individu, de kwaliteit van het leiderschap van commandanten, het moreel van de troep, enzovoort. De conceptuele component richt zich op de 'rationele' aspecten, te weten: grondbeginselen, visie op de oorlogsvoering, procedures, et cetera. De conceptuele component moet richting geven aan de invulling van de



Afb. 1
De drie componenten van militair vermogen

andere twee componenten. Vanuit deze component wordt beschreven wat de aard en kenmerken van het militair optreden zijn.

Deze beschrijving vormt de basis voor de uitrusting en organisatie van de krijgsmacht en de opleiding en training in vreedstijd. Dit gedachtegoed vormt de doctrine. De conceptuele component vormt evenwel slechts één van de drie samenstellende factoren van militair vermogen en als één van die factoren negatief uitpakt, pakt het geheel negatief uit. Kortom, de conceptuele component is weliswaar wezenlijk voor de totstandbrenging van militair vermogen, maar kan niet los worden gezien van de overige componenten.

Doctrine beschrijft dus de leidende beginselen voor de totstandbrenging en het gebruik van militair vermogen; maar welke zijn de leidende begrippen waarop de doctrine zelf is gestoeld? Als daarover een duidelijk beeld bestaat, wordt het makkelijker de doctrine te begrijpen en ermee om te gaan. Achteraf gezien is het dan ook merkwaardig dat die in de LDP I niet met zoveel woorden zijn aangegeven.

We moesten dus zelf op zoek naar deze leidende beginselen. Naar onze mening zijn er twee: *manoeuvre-*

oorlogsvoering en *opdrachtgerichte commandovoering*. We zullen deze begrippen nader toelichten.

Manoeuvre-oorlogsvoering

Het begrip 'manoeuvre-oorlogsvoering' wordt alleen expliciet genoemd in de paragraaf 0447 van de LDP I. Daar staat dat die conceptie zich richt op het beslechten van conflicten in relatief korte tijd, waartoe direct het aangrijppingspunt wordt bestreden. Verder wordt gesteld dat de manoeuvre-oorlogsvoering in absolute vorm niet voorkomt (sic). Het lijkt daarmee een minder relevant punt; de conceptuele benadering die bij elke vorm van optreden wordt beschreven ademt echter volledig de geest van deze vorm van optreden. Daarin wordt het belang onderstreept van het verbreken van de samenhang tussen de componenten van militair vermogen bij de tegenstander om deze daarna afzonderlijk te breken.

Het begrip 'manoeuvre-oorlogsvoering' is op zich niet nieuw en is evenals zijn tegenvoeter, de uitputtingsoorlog, even oud als de oorlog zelf. Er is dan ook veel over deze begrippen geschreven. Toch is er geen algemeen aanvaarde definitie van deze vorm van oorlogsvoering. Het begrip 'ma-

noeuvere-orlog' wordt meestal ge-
 duid in contrast met uitputtingsoor-
 log. Ook hier volgen we die weg. Bij
 manoeuvre-oorlogsvoering gaat het
 vooral om beweging en tempo. In de
 uitputtingsoorlog zijn 'massa' en 'in-
 cassetingsvermogen' de centrale be-
 grip. In de uitputtingsoorlog
 wordt kracht tot gelding gebracht
 tegenover kracht, de gebruikte ruimte
 is relatief beperkt, het gevecht wordt
 gezocht, en degene die het gevecht
 het langst weet vol te houden wint. In
 deze conceptie staat de fysieke com-
 ponent centraal. In de manoeuvre-
 oorlogsvoering wordt kracht juist ont-
 plooid tegenover zwakte; ruimte
 speelt een belangrijke rol; het gevecht
 tegen een sterke tegenstander wordt
 vermeden; de beslissing wordt ge-
 zocht in een kortdurende operatie
 waarin de vijand onverwacht en hard
 wordt getroffen in zijn zwakte plek.
 Dat vormt niet alleen een fysieke
 maar vooral ook een mentale klap.

Het doel is de vijandelijke wil te bre-
 ken. In deze conceptie staat dan ook
 veeleer de mentale component cen-
 traal.

In de manoeuvre-oorlogsvoering rich-
 ten gevechtoperaties zich dan ook
 vooral op het aantasten van de menta-
 le component. Daarvoor bestaan een
 drietal grondvormen: *preëemptieve
 inzet*, *uitmanoeuvreren* en *ontwrich-
 ten*.

Preëemptieve inzet

Preëemptieve inzet is gericht op het
 uitschakelen van de vijand voordat
 die zelf kan toeslaan. Dit vormt de
 meest uitgesproken toepassing van
 manoeuvre-oorlogsvoering: eigen
 kracht wordt ontplooid tegen vijande-
 lijke zwakte veelal diep in de vijande-
 lijke ruimte; de operatie zal veelal van
 korte duur zijn en de afloop van het
 conflict beslechten voordat het zelfs
 echt is begonnen. Een klassiek voor-

beeld van een dergelijk optreden
 vormt de uitschakeling van de Egyp-
 tische luchtmacht bij aanvang
 van de Zesdaagse Oorlog in 1967.

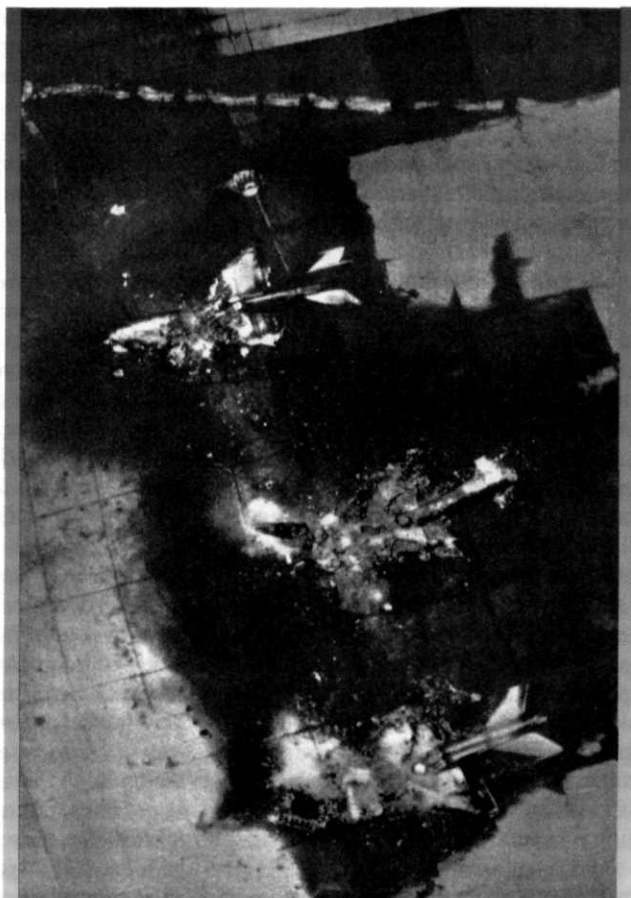
Uitmanoeuvreren

Uitmanoeuvreren beoogt de eigen
 kracht in een zodanige positie ten
 opzicht van de vijand brengen dat
 diens kracht er als het ware niet meer
 toe doet. De doelstelling van het vij-
 andelijk optreden is door de uitge-
 voerde manoeuvre niet langer rele-
 vant of realiseerbaar. De Duitse op-
 mars door de Ardennen en van daaruit
 het doorstoten naar de Noordzeekust
 in 1940 vormt een klassiek voorbeeld
 van een dergelijk optreden.

Ontwrichten

Ontwrichten beoogt de vijandelijke
 manoeuvre te verstoren en uiteinde-
 lijk te doen mislukken door het selec-
 tief aanvallen van belangrijke compo-
 nenten van het vijandelijke leger, het
 stichten van verwarring en daarmee
 het scheiden van de samenstellende
 delen. Ook hierbij wordt het eigen op-
 treden primair gericht op de vijande-
 lijke zwakheden, maar nu veel meer
 in relatie tot de uitvoering van het vij-
 andelijke plan, zijn troepen en het ter-
 rein waarin wordt opgetreden. Een
 klassiek hiervan vormt de geallieerde
 uitbraak vanuit de omgeving van Nij-
 megem in de richting van de Rijn-
 overgangen bij Wesel in februari
 1945.

De hiervoor geschetste vormen van
 optreden stellen eisen aan de uitvoe-
 ring op het tactische niveau. Deze
 vereisten hangen onderling samen.
 Allereerst dient een goed inzicht te
 bestaan in de hogere doelstelling(en)
 en de rol die de eigen eenheid daarin
 vervult. Verder moet er sprake zijn
 van eenheid van opvatting over de
 wijze waarop wordt opgetreden. In
 het optreden moet het accent liggen
 op het ontwikkelen en handhaven van
 tempo, het uitbuiten van kansen en
 het accepteren van risico's. De com-
 mandovoering moet snel kunnen
 plaatsvinden. Dit noopt tot decentrale
 uitvoering, waarbij onmiddellijk kan
 worden gereageerd op de feitelijke



Afb. 2
Vernietigde
Egyptische
vliegtuigen bij
aanvang van
de Zesdaagse
Oorlog in 1967
 (Bron: *Album of the*
Israeli-Arab war
 1997, G. Benjamin
 & A. Hashavia (ed))

situatie. Dat is alleen mogelijk als er sprake is van eenheid van opvatting en onderling vertrouwen tussen commandanten. Die commandanten moeten zelfstandig handelende militairen zijn, die hun vak beheersen, hun verantwoordelijkheden niet uit de weg gaan en bereid zijn daarvan de consequenties te dragen.

Na lezing van het vorenstaande zal het duidelijk zijn dat de uitputtingsoorlog het leidende beginsel vormde in het voorschrift 2-1386 (gevechtshandleiding). Dit was het logische gevolg van de strategie van de voortwaartse verdediging waarin het voorkomen van verlies van NAVO-territorium centraal stond. Het voorschrift was dan ook toegesneden op het optreden in een beperkte ruimte, tegenover een overmachtige vijand waarbij kracht (teamopstellingen) werd ontplooid tegenover kracht (bataljonsnaderingen). Reserves waren er vooral voor bedoeld de voorste eenheden te versterken of het gevecht in een volgende lijn over te nemen. Gevechtskrachtverhoudingen waren van wezenlijk belang. Het gevecht (het defensief) moest langer worden volgehouden dan (het offensief van) de vijand: de fysieke component stond centraal. Hele generaties KL-militairen zijn in deze geest opgeleid en gevormd. Dit gegeven beïnvloedt natuurlijk de introductie en doorvoering van de nieuwe doctrine.

Opdrachtgerichte commandovoering

Het begrip 'opdrachtgerichte commandovoering' wordt in de LDP I op tal van plaatsen genoemd. In hoofdstuk 5 (grondslagen van militair optreden) omvat de sectie 4 (commandovoering) maar liefst twintig pagina's. Ook de krijgshistorische voorbeelden sluiten veelal aan bij deze conceptie. Verder wordt opdrachtgerichte commandovoering ook aangehaald in de hoofdstukken die de vormen van optreden beschrijven. Aangezien commandovoering het bindmiddel vormt voor elke vorm van mi-

litair optreden, is het dus niet verwonderlijk dat wij concluderen dat ook opdrachtgerichte commandovoering in de huidige doctrine een leidend beginsel is. Bovendien vormt opdrachtgerichte commandovoering een randvoorwaarde voor het kunnen toepassen van manoeuvre-oorlogsvoering: het één kan niet los worden gezien van het ander!

Opdrachtgerichte commandovoering als leidend beginsel van de doctrine is in dit blad reeds diepgaand belicht door de luitenant-kolonel b.d. F.J.D.C. Egter van Wissekerke.¹ We kunnen hier dan ook volstaan met de belangrijkste elementen uit zijn artikel de revue te laten passeren. Opdrachtgerichte commandovoering wordt daarin beschreven als een onderdeel van een – van oorsprong Duitse – integrale visie op de oorlogsvoering. De centrale begrippen in die visie zijn beslissend handelen op alle niveaus, in een omgeving waarin chaos en onzekerheid overheersen en waarin elke situatie waarin wordt opgetreden uniek is. Opdrachtgerichte commandovoering beoogt te verzekeren dat onder dat soort omstandigheden op alle niveaus doelgericht handelen, initiatief plaatsvindt. Kernbegrippen van opdrachtgerichte commandovoering zijn: *leiderschap, methode en vertrouwen.*

Leiderschap

Leiderschap betekent in dit verband primair dat commandanten hun verantwoordelijkheid nemen en bereid zijn daarvan de consequenties te dragen. Zij moeten bereid zijn risico's te nemen.

Methode

De methode concentreert zich op de te bereiken doelstelling van naasthogere niveau(s). Er wordt slechts aangegeven wat moet worden bereikt, de wijze waarop daaraan inhoud wordt gegeven (het 'hoe') wordt overgelaten aan degene die met de uitvoering is belast.

¹ F.J.D.C. Egter van Wissekerke, MS165 (1996)(11) 481-497.

Vertrouwen

Vertrouwen heeft betrekking op de relatie tussen commandanten onderling en tussen commandanten en hun ondergeschikten, kortom de menselijke factor. Het gaat er daarbij onder meer om dat een gemeenschappelijke visie op het operationele optreden bestaat en men daarmee ook vertrouwd is. Die gemeenschappelijke overtuiging, die eenheid van opvatting, vormt de basis voor vertrouwen in elkaar: onontbeerlijke waarden op het gevechtsveld.

Uit de voorgaande beschrijving kan de conclusie worden getrokken dat in de achter ons liggende decennia een geheel andere methode van commandovoering centraal stond. Die methode was het – deels onvermijdelijke – gevolg van de omstandigheden waaronder de oorlogsvorbereiding plaatsvond. In die methode bestond nauwelijks aandacht voor de intrinsieke onzekerheid en chaos op het gevechtsveld. Het verloop van het gevecht werd gezien als een volledig te plannen fenomeen. Bevelen waren per definitie schriftelijk, hadden het karakter van een spoorboekje en waren daardoor zeer omvangrijk. Elke optie was voorzien en elke reactie daarop was voorbereid. De uitvoering van het plan stond centraal, initiatief stond op het tweede plan. Deze – op den duur bureaucratische – aanpak kreeg ook zijn uitwerking in het vredesleger: de hele oefen- en opleidingscyclus was tot op de 45 minuten nauwkeurig vastgelegd in orders en aanwijzingen. De mogelijkheid tot zelfstandig handelen werd daarmee fors ingeperkt. Ook anderszins werd afbreuk gedaan aan de kwaliteiten waarover commandanten moeten beschikken. In het loopbaanpatroon moest iedere officier en onderofficier een 'operationele beurt' hebben. Operationele plaatsingen waren dientengevolge over het algemeen kort. Er was onvoldoende tijd om tot een verdieping van de vakkennis te komen. Vanaf het einde van de jaren tachtig is op verschillende gebieden een poging gedaan deze ongewenste ontwikkelingen teniet te doen. Zo zijn binnen het

legerkorps de oefen- en opleidingsaanwijzingen vernieuwd, is in de commandovoering het gevechtsplan geïntroduceerd en is een nieuw concept leidinggeven van kracht verklaard. Dit was echter niet voldoende om een omslag in de cultuur te bewerkstelligen. Ook dit gegeven beïnvloedt de introductie van een nieuwe, andere vorm van commandovoering.

Consequenties en knelpunten

De conceptuele component

De leidende beginselen van onze huidige doctrine hebben we vastgesteld en daarna hebben we uitgewerkt wat de inhoud van die begrippen omvat. Daarmee hebben we een voor het operationele optreden belangrijk deel van de conceptuele component nader ingevuld. De binnenkort te verschijnen LDP II (gevechtsoperaties) en de daarop gestoelde leidraden zullen de conceptuele component verderop uitbouwen. Dat wil zeggen in theorie; hoe het met de praktische beleving daarvan staat, komt verderop in dit artikel aan de orde. Thans willen we aangeven wat de invloed daarvan is op de overige componenten van militair vermogen.

De fysieke component

Wat betreft de fysieke component is dat relatief eenvoudig: het is vooral een kwestie van behoeftestelling. Het 'wat' wordt afgeleid van de taakstelling van de KL, het 'hoe' is een kwestie van doctrine en het 'waarmee' is dan het vaststellen van de kwantitatieve en kwalitatieve behoefte aan materiële en personele middelen en deze in eenheden organiseren. Voor manoeuvre-oorlogsvoering op basis van opdrachtgerichte commandovoering moeten we denken aan relatief kleine zelfstandige gevechtseenheden met een grote mobiliteit en vuurkracht. De eenheden voor de gevechts- en gevechtsverzorgingssteun dienen het optreden van de gevechtseenheden te kunnen volgen en steunen. De middelen voor het commandovoeringssysteem moeten mobiel en betrouwbaar

- zelfstandig handelen
- snelle commandovoering
- eenheid van opvatting
- decentrale besluitvorming en uitvoering
- vertrouwen
- risico's willen nemen
- vakkennis
- inzicht in de doelstellingen
- verantwoordelijkheid nemen
- consequenties eigen handelen aanvaarden

Afb. 3
Aspecten van
de mentale
component

zijn en de informatieverzorging moet snel en accuraat kunnen plaatsvinden. Digitalisatie vormt een belangrijk hulpmiddel om snel gegevens te kunnen verwerken. Manoeuvreren op een modern gevechtsveld zonder lineaire opstellingen maar met een ongestructureerd karakter, vereist verder navigatiemiddelen en systemen voor identificatie. Personeel moet in voldoende aantallen aanwezig zijn en moet voldoende zijn geschoold om de moderne *high tech* systemen te kunnen bedienen en onderhouden. Organisaties moeten zo veel mogelijk gelijkvormig zijn, een relatief geringe omvang hebben en modulair zijn opgebouwd, zodat maximale flexibiliteit wordt verzekerd. De herschikking van de gevechtskracht, waarbij de gevechtseenheden elk vier subeenheden krijgen, vormt een belangrijke stap om die flexibiliteit te bereiken.

Nagenoeg elke militair weet hoe het proces van behoeftestelling werkt en hoe dit wordt gerealiseerd. Iedere militair weet ook dat het geruime tijd duurt voordat het benodigde materieel en personeel op de werkvloer

beschikbaar is. Veranderingen zijn dan ook niet van de ene op de andere dag te verwachten. Dat betekent echter niet dat al die tijd dus geen manoeuvre-oorlogsvoering mogelijk is. Uit de voorgaande paragrafen is duidelijk naar voren gekomen dat de manoeuvre-oorlogsvoering zich primair richt tegen de mentale component. Daaraan inhoud geven is eveneens vooral een mentale kwestie!

De mentale component

Concretisering van vereisten op dit gebied is een stuk ingewikkelder; deze zijn immers niet grijpbaar. Wellicht dat dit gegeven er mede oorzaak van is geweest dat dit element in de achter ons liggende periode weinig aandacht heeft gekregen. Hoe het ook zij, we zullen toch een poging doen in te vullen wat manoeuvre-oorlogsvoering en opdrachtgerichte commandovoering voor eisen stellen op mentaal gebied.

In de beschrijving van manoeuvre-oorlogsvoering en opdrachtgerichte commandovoering is reeds een groot aantal vereisten opgesomd. Deze ver-

- 15 kilometer te voet afleggen met kaart en kompas binnen de daarvoor toegestane tijd.
- Schieten met de persoonlijke bewapening (geweer en pistool).
- Enkele praktische handelingen aangaande ZHKH en NBC
- Tenue: gvt met 4-eenheid
- Ter ondersteuning van het terugdringen van ongewenste vrijblijvendheid wordt van de prestaties aantekening gemaakt in het beoordelingsformulier. Niet afleggen wordt tot uitdrukking gebracht in de rubriek H2 (plichtsbetrachting en dienstijver) van het beoordelingsformulier; niet voldoen aan de norm wordt verwerkt in de rubriek H5 (kwaliteit van het geleverde werk).

Afb. 4 Individuele militaire vaardigheden

eisten kunnen worden samengevat in een drietal mentale eigenschappen, te weten: zelfstandigheid, eenheid van opvatting en vertrouwen. Dit laatste betreft vertrouwen in elkaar, in de leiding en dus in de eenheid als geheel. Daarnaast heeft de mentale component nog een intrinsieke betekenis, namelijk de bereidheid van de militair het gevecht metterdaad aan te gaan, ondanks de (levens)bedreiging die daarvan uitgaat. Die instelling maakt deel uit van het militaire ethos: het specifieke karakter van de krijgsmacht zoals die blijkt uit collectieve opvattingen, houding en gedrag gebaseerd op de normen en waarden van de eigen militaire cultuur.

De eigen militaire cultuur wijkt op belangrijke aspecten af van de algemeen heersende opvattingen. Die afwijkingen vormen het logisch gevolg van de specifieke rol van de krijgsmacht, het dreigen met en uiteindelijk toepassen van geweld. De instelling om ondanks het gevaar dat dit kan opleveren het gevecht aan te gaan, vloeit voort uit een goede motivatie, gebaseerd op betrokkenheid, de bereidheid te dienen en vertrouwen in elkaar.

De mentale vereisten zullen zodanig moeten worden verbijzonderd dat er aanknopingspunten ontstaan voor

concreet beleid. Zelfstandigheid is vooral een kwestie van opleiding en training, vorming, vakkennis en van een relatief lange plaatsingsduur. Het aspect 'eenheid van opvatting' moet vooral gestalte krijgen in de opleiding en training, plaatsing in het operationele functiegebied en continuïteit in functie vervulling. Betrokkenheid wordt bevorderd door duidelijke doelen te stellen en deze te verwezenlijken op basis van eenheid van opvatting en onderling vertrouwen. Dienstbaarheid is vooral het gevolg van eenheid van opvatting en inzicht in de doelstellingen. Vertrouwen vergt tijd om te groeien (langere plaatsingsduur) en is vooral gebaseerd op respect dat mede wordt verdiend op basis van vakkennis (opleiding en training en langere plaatsing in het operationele functiegebied). Concreet wordt de mentale component dus vooral inhoud gegeven met behulp van *opleiding en training, vorming, plaatsing in het operationele functiegebied, alsmede door inzicht in de doelstellingen en continuïteit in de functie vervulling.*

Als we nu eens kijken naar de recente ontwikkelingen, kunnen we het volgende constateren.

Als integraal onderdeel van het veranderingsproces van de KL is ook de vredesbedrijfsvoering op een andere

leest geschoeid. In deze vorm van bedrijfsvoering gaat het om het formuleren van duidelijke doelstellingen, toebedeling van middelen om die doelstellingen te kunnen realiseren, verantwoordelijkheden en bevoegdheden neerleggen bij de niveaus die met de uitvoering zijn belast en sturen in 'de lijn', met als uiteindelijk resultaat een meer doelgericht en doelmatig functioneren van de KL.

Deze vredesbedrijfsvoering ligt volledig in het verlengde van de operationeel georiënteerde opdrachtgerichte commandovoering. Hier ligt dus een uitstekende mogelijkheid opdrachtgerichte commandovoering integraal toe te passen.² In delen van de KL wordt aan die verwevenheid goed inhoud gegeven. Maar in andere delen van de KL is na een veelbelovende start de introductie van de nieuwe vredesbedrijfsvoering verzand. Onbegrip over de wezenlijke betekenis van de nieuwe bedrijfsvoering leidt op veel plaatsen tot een geïsoleerde en dus verkeerde interpretatie van het begrip 'zelfstandig handelen'. Zelfstandigheid wordt in absolute betekenis gezien, in plaats van een instrument voor het bereiken van de doelstelling van de hogere commandant. Dit leidt soms zelfs tot een houding van misplaatste vrijblijvendheid ('Ik bepaal zelf wel wat goed is') Voor- schriften worden dan maar al te gauw als irrelevant ter zijde geschoven. Eenheid van opvatting werd door deze combinatie van ontwikkelingen eerder uitgehouden dan versterkt.

Voorts werd in het kielzog van de internationale ontwikkelingen onder meer het periodiek oefenen met het Formal Alert System van de NAVO opgeschort. Oefeningen als Winter Exercise, Crested Eagle en Active Edge van verdwenen de oefenkalender. De herstructurering van de KL noopte voorts tot het opschorten van het houden van Operational Readiness Tests (ORT). De paraatheidsgedachte – hoeksteen van de operationele organisatie – verdween naar de achtergrond.

² P.W. Strik en P.H. de Vries, MS165 (1996)(9) 377-385.

In het kader van de personeelsproblematiek heeft het project LOPRO er – onbedoeld – verder voor gezorgd dat continuïteit in functievervulling als een negatief gegeven werd gezien. Dat met die continuïteit echte vakken-nis en diepgang werd bevorderd, werd minder relevant bevonden. Dit leidde tot een negatieve herwaardering van operationele en opleidingsfuncties. Bovendien werd in die ressorts de noodzakelijke inkrimping van de organisatie het eerst gevoeld. De vele reorganisaties leidden voorts tot een forse werkdruk. Bij het personeel ging langzamerhand de rek eruit. Als gevolg van deze ontwikkelingen ontstond er een vlucht naar elders.

Kortom, we worden geconfronteerd met een situatie waarin de feitelijke, deels onbedoelde en soms onvermijdelijke ontwikkelingen haaks staan op de ontwikkeling van een mentale component die in de nieuwe doctrine past.

Oplossingsrichtingen

In de drie 'cursiefjes' hebben we – zoals aangekondigd – een karikatuuraal beeld geschetst van de tekortkomingen binnen de KL in verleden en heden. Thans willen we aangeven in welke richtingen oplossingen zijn te vinden voor de door ons onderkende knelpunten van de morele component van militair vermogen.

Operatiën

We mogen als organisatie niet uit het oog verliezen dat de krijgsmacht haar bestaansgrond ontleent aan operatiën, dat wil zeggen het dreigen met en zodanig toepassen van georganiseerd, grootschalig geweld. Dat is het vak van elke militair. Het is dus geen bijzonder functiegebied waarin slechts een beperkt aantal specialisten werkzaam is. In die zin is het niet te vergelijken met bijvoorbeeld de personeelsdienst, de control-organisatie of de automatiseringssector. Het operationele proces moet dan ook (weer) centraal staan. De cultuur van de krijgsmacht moet een operationele cultuur zijn!

Zo'n cultuur kan op verschillende manieren levend worden gehouden. De individuele militaire vaardigheden die in de basisopleiding worden aangeleerd zouden voor iedereen regelmatig moeten worden herhaald. Het operationele karakter van de organisatie zou verder ook centraal moeten staan in de carrièrecurricula. Voorts zou elke militair op een vredesfunctie regelmatige *training on the job* moeten krijgen voor de hem toegewezen oorlogsfunctie. Daarnaast moet natuurlijk elke militair periodiek een functie vervullen in de operationele sector. Oefeningen waarin tevens het meten van de beschikbaarheid en de geschiktheid van de eenheid aan de orde komen, zullen het operationele bewustzijn verder bevorderen. Met dit soort maatregelen wordt voorkomen dat de militair vervreemdt van zijn operationele basis. Realisatie daarvan is betrekkelijk eenvoudig. Een programma met individuele militaire basisvaardigheden is vrij simpel op te stellen, vergt slechts een halve dag en kan een paar keer per jaar worden uitgevoerd. Intensievere *training on the job* vergt niet meer dan een intensivering van bestaand beleid, en dat geldt ook voor het plaatsingsbeleid voor de operationele sector. Het curriculum van carrièrecurricula is eenvoudig door de desbetreffende opleidingscentra aan te passen. Inmiddels zijn er beproevingen gaande met *Operational Evaluation Program* ter vervanging van de oude ORT. Kortom, er zijn voldoende eenvoudig te realiseren instrumenten voorhanden om het operationele karakter van de krijgsmacht meer tot uitdrukking te laten komen en een operationele cultuur levend te houden. Maar een cultuur wordt door mensen gedragen en kan alleen door mensen levend worden gehouden. Het is dus essentieel dat het operationele functiegebied voor de militair weer belangrijk en interessant wordt. Dit vergt een aangepast plaatsingsbeleid.

Plaatsingsbeleid

Het plaatsingsbeleid vormt een krachtig instrument om het operationele functiegebied weer de centrale plaats

te geven die het verdient. Door plaatsingen op operationele functies te bestempelen tot criterium voor belangrijke stappen in de loopbaan van militairen zal de belangstelling voor dit vakgebied toenemen. Door de selectiecriteria van deze plaatsingen strikt toe te passen en eventueel te verscherpen, zal ook de status van operationele functies toenemen. Alleen de 'best and brightest' zouden in aanmerking mogen komen voor operationele commandofuncties. Ook daarvoor zal de belangstelling voor deze functies groeien. Voorts kan voor een (groot) aantal beleidsfuncties brede ervaring in de operationele sfeer zelfs een voorwaarde vormen om naar behoren te kunnen functioneren. Bovendien is de verwachting gerechtvaardigd dat operationele ervaring ook zal leiden tot een meer op de praktijk afgestemde beleidsontwikkeling. Een dergelijk plaatsingsbeleid vergt de introductie van hierop afgestemde loopbaanpatronen en *management development*. Vervolgens is het dan wel noodzakelijk dat aan dit beleid ook metterdaad inhoud wordt gegeven.

Continuïteit

Een element dat een rol speelt in het plaatsingsbeleid is de continuïteit in functievervulling. Het bevorderen van continuïteit is niet eenvoudig: elke militair dient immers ervaring op te doen in parate oorlogsfuncties en daarvan is in vredetijd slechts een beperkt aantal beschikbaar. Dit leidt onvermijdelijk tot een periodieke 'stoelendans'. Een langere plaatsingsduur op parate functies leidt onvermijdelijk tot een lagere roulatiesnelheid en daardoor komen minder mensen in de gelegenheid relevante operationele ervaring op te doen. Uiteindelijk leidt dat tot het ontstaan van een beperkte groep gefunctionaliseerde operationele specialisten. Dat staat haaks op de wens juist meer en breder aandacht te schenken aan de operationele identiteit van de KL.

Een langere plaatsing op parate functies voor een zelfde of groter aantal militairen is alleen mogelijk door het aantal parate functies te vergroten. →

Zo'n maatregel vergt veel voorbereiding en moet bovendien plaatsvinden binnen het totale personeelsplafond dat voor de KL telt. Als we evenwel kijken naar het grote aantal functies in ondersteunende diensten in vergelijking met het aantal operationele functies, is in die verhouding zeker winst te boeken. Dit is echter geen traject waarmee op relatief korte termijn een oplossing kan worden geboden voor de gesignaleerde problematiek. Maar continuïteit kan behalve vanuit het individu, ook worden gezien vanuit de eenheid. Dan zijn er meer mogelijkheden om continuïteit beter inhoud te geven. Verplaatsingen binnen een eenheid kunnen beter op elkaar worden afgestemd, waardoor behoud van kennis en ervaring binnen de eenheid als geheel wordt bevorderd. Ook wordt hiermee de basis gelegd voor vruchtbare kennisoverdracht tussen functionarissen. Voorts kan beter worden gelet op de relatie tussen het vredesfunctiegebied waarin ervaring is opgedaan en de operationele plaatsing. Functionaliserings levert een bijdrage aan het verkrijgen en verdiepen van kennis en ervaring. Daardoor kunnen functiewisselingen soepeler verlopen en wordt de frictie binnen een eenheid verminderd. Zolang er evenwel in vredetijd een grote discrepantie bestaat tussen het aantal parate oorlogsfuncties en vredesfuncties, blijft continuïteit in het operationele functiegebied een bron van zorg.

Doelstellingen

Het aspect continuïteit heeft niet alleen betrekking op plaatsing maar ook op werkwijze. Als we opdrachtgerichte commandovoering willen kunnen toepassen onder operationele omstandigheden, dan moeten we daarmee reeds in vredetijd beginnen – en niet alleen bij oefeningen. Alleen door opdrachtgerichte commandovoering te allen tijde toe te passen kan het een tweede natuur worden, kan het integraal deel worden van onze cultuur. Het denken en handelen in doelstellingen van naasthogere niveau(s) vormt het fundament van opdrachtgerichte commandovoering. Dat moet dus ook in vredetijd gel-

den! Willen commandanten ook in vredetijd inhoud kunnen geven aan opdrachtgerichte commandovoering, dan moet het oogmerk, de doelstelling van de naasthogere commandant(en) duidelijk zijn. Commandanten op alle niveaus zijn verplicht aan te geven wat ze willen bereiken. Daarbij is de inhoud belangrijker dan de vorm! Dat er in het kader van een betere beheersing van de begrotingsuitputting wordt gestreefd naar inzicht in de kosten van eenheden, wil nog niet zeggen dat op de lagere niveaus (beneden brigade) moet worden gewerkt met uitgewerkte managementcontracten. Het tot stand brengen van deze papieren producten vergt veel inspanning terwijl de waarde daarvan voor de beheersing van de activiteiten gering is. Laten we op die niveaus gewoon het operationeel besluitvormingsproces (OBP) toepassen. De commandant formuleert zijn doelstelling, zijn leidende gedachte en de daaruit voortvloeiende doelstellingen voor zijn lagere eenheden. Op basis daarvan gaat de lagere commandant over tot een herformulering van zijn opdracht en verifieert deze bij

zijn chef. Vervolgens maakt hij een plan en legt dat voor. Het plan wordt besproken, zonedig aangepast en er worden afspraken gemaakt over de realisatie, de voortgangscontrole en de rapportages. Het resultaat is een minimum aan bureaucratie en papier, een duidelijke richting en glasheldere afspraken. Afspraken waaraan we ons ook houden en waarvoor we de verantwoordelijkheid nemen. In zo'n omgeving kunnen commandanten op bataljonsniveau en daaronder op verantwoorde wijze inhoud geven aan de hun toekomstige verantwoordelijkheid en worden de kaders gegeven waarbinnen zelfstandig handelen goed inhoud kan worden gegeven. Bovendien bevordert deze methode de dialoog, en daarmee eenheid van opvatting, onderling vertrouwen en de vertrouwde met de operationele wijze van handelen. Op basis van de ervaringen die daarmee worden opgedaan en de gegevens die dat oplevert, kan de nieuwe bedrijfsvoering worden toegepast op een manier die aansluit bij de operationele, de militaire cultuur! Ook deze maatregel is eenvoudig te realiseren. Het OBP is voor-

- Men against Fire (S.L.A. Marshall)
- On the Psychology of Military Incompetence (N. Dixon)
- Höhe- und Wendepunkte Deutscher Militärgeschichte (F. Uhle Wettler)
- The Face of Battle (J. Keegan)
- War and Anti-war (A. & H. Toffler)
- The Transformation of War (M. Van Crefeld)
- Crisis in Command (P. Gabriel e.a.)
- The Heights of Courage (A. Kahalani)
- Platoon leader (J. Mc Donough)
- We were soldiers, once and young (Moore/Gallaway)

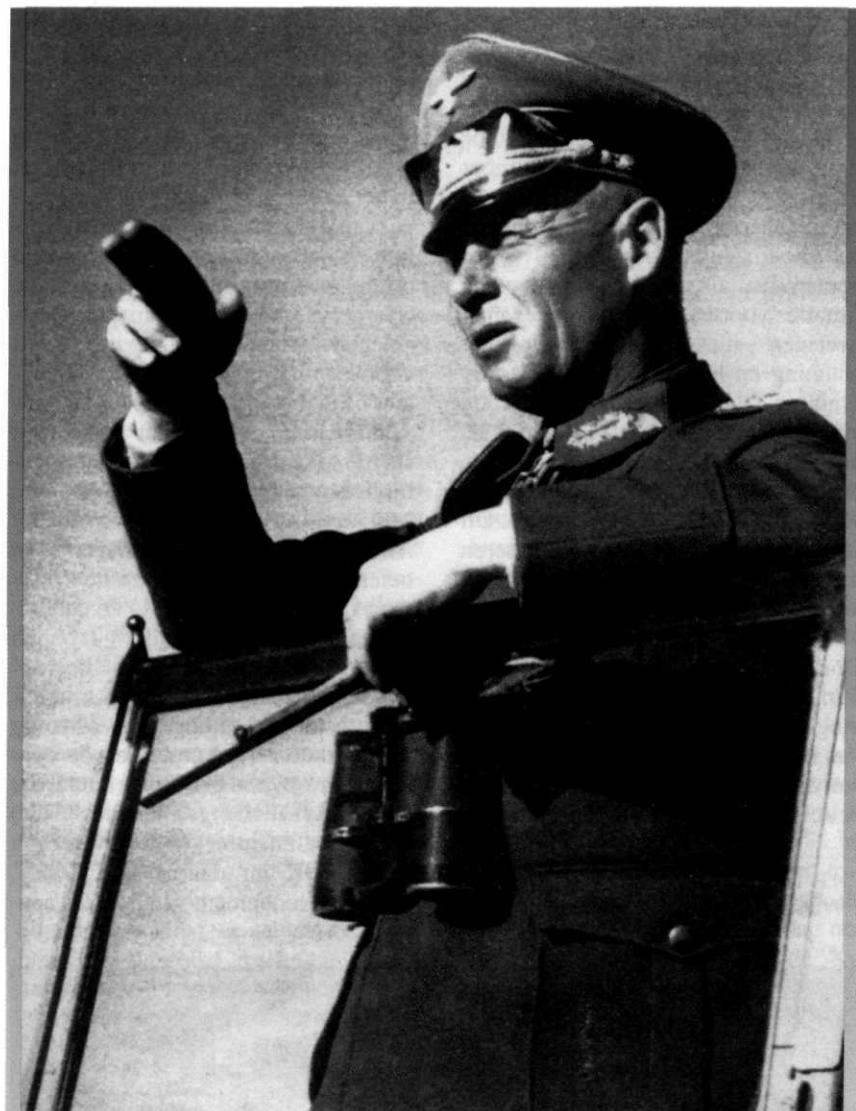
Afb. 5 Verplichte leesstof voor officieren en onderofficieren

handen. Commandanten van brigades en equivalente formaties kunnen de toepassing eenvoudig regelen. De toegevoegde waarde van staven op deze niveaus voor de onderliggende eenheden neemt daarmee substantieel toe: de eenheden worden gevrijwaard van extra bureaucratie.

Opleiding en training

De basis voor een operationeel getinte militaire cultuur wordt natuurlijk gelegd in de initiële, en vervolgopleidingen. Het succes daarvan wordt voor een belangrijk deel bepaald door de kwaliteit van de opleiders. Als we militaire opleidingen serieus willen nemen, moeten we daarvan ook de consequenties willen aanvaarden. Dat betekent dat we hoge eisen moeten stellen aan de kennis, ervaring en didactische kwaliteiten van onze opleiders. Gelet op het belang van een goed voorbeeld, vooral tijdens de initiële opleidingen, moeten de instructeurs die daarbij worden geplaatst tot de besten van hun categorie behoren. Ze moeten een grondige kennis en ruimschoots praktische ervaring hebben in het functiegebied waarover ze onderwijzen. Plaatsing in een instructieve functie moet worden beschouwd als een erkenning door de organisatie van de uitstekende kwaliteiten van de desbetreffende militair! Tot nu toe is op het gebied van opleidingen vooral geïnvesteerd in de kwaliteit van de opleidingsleermiddelen. De kwaliteit van de opleiders is min of meer aan het toeval overgelaten. Dit moet veranderen.

We moeten evenmin aarzelen om behalve aan de instructeurs ook eisen te stellen aan de op te leiden militairen. Die militairen hebben allen voor het beroep gekozen en kunnen dus worden geacht hun opleiding serieus te nemen. Door toelatingseisen te stellen en deze te toetsen, kan de kwaliteit van de opleidingen hoog worden gehouden en wordt de eenmaal afgeronde opleiding in een beter perspectief geplaatst. De kwaliteit van het opgeleide personeel neemt gemiddeld toe. Door in de toelatingseisen voor de te onderscheiden carrièrecursussen



Afb. 6 Veldmaarschalk Erwin Rommel: de belichaming van onorthodox optreden

(Bron: *Mit Rommel in der Wüste: Kampf und Untergang des Deutschen Afrikakorps 1941-1993*, V. von Kühn)

ook algemene militaire onderwerpen op te nemen – bijvoorbeeld de eis dat een aantal krijgshistorische standaardwerken (zie afbeelding 5) moet zijn gelezen – wordt een bijdrage geleverd aan verbreding en verdieping van de militaire vakkennis.

Aanpassing van beleid om inhoud te geven aan de gewenste veranderingen in de opleidingssfeer zal geruime tijd vergen. Korte-termijnoplossingen zijn er nauwelijks. Dat laatste is jam-

mer, maar dat mag geen reden zijn om maar af te zien van de geschetste koerswijziging.

Training richt zich op het onderhouden en op een hoger peil brengen van kennis en vaardigheden. Oefeningen maken daarvan deel uit. In de huidige praktijk wordt hierbij veel aandacht besteed aan het inslijpen van gevechts-exercitie, *battledrills*. De commandant die bij de trainingen de minste fouten maakt wordt meestal de beste gevonden. In oorlogstijd zijn het ech-

ter commandanten die de meeste fouten afdwingen die winnen. Training dient zich dus enerzijds te richten op gedegen planning en uitvoering van standaard gevechtsexercitie voor standaard situaties. Anderzijds moet training zo worden ingericht dat aanpassingsvermogen wordt beloond en onorthodox (zie afbeelding 6) wordt opgetreden als zich een ongewone situatie voordoet. Het laatste mag overigens niet leiden tot slordige planning en halfslachtige uitvoering. Training moet zich richten op vlotte uitvoering van eenvoudige exercities om standaard situaties het hoofd te bieden, en snelle improvisatie bij onverwachte situaties te bevorderen. Dit is in vredestijd alleen te realiseren met geïnstrumenteerd oefenen en adequate voorbereiding daarop.³

Doelmatigheid

Een ander aspect waarin verbetering mogelijk is betreft de doelmatigheid van training. Tijd is schaars; of het nu een dienstplichtig of een beroepsleger betreft. De beschikbare tijd moet dan

³ N.P. le Grand en J.H. Hoogstraten, MS166 (1997)(8) 355-363.

ook zo nuttig mogelijk worden besteed. Het maakt voor het pantserinfanteriepeloton niet uit of gevechtsexercities (spitsen, vuuropstelling betrekken, e.d.) worden beoefend op de Veluwe, in Vogelsang of in Hongarije. In het laatste geval is er evenwel sprake van een aanzienlijk (reis)tijdverlies en beduidend hogere kosten dan bij de andere opties. De toegevoegde waarde van het oefenen in een verafgelegen 'vreemde' omgeving speelt vooral op het niveau van de compagnies-, en bataljonsstaf en op de niveaus daarboven, en dan nog alleen als de dichtbij gelegen oefenmogelijkheden te zeer vertrouwd worden.

Andere doelmatige manieren van oefenen vormen de Tactische Oefening Op de Kaart (TOOK) en de Tactische Oefening Zonder Troepen (TOZT). Deze methoden 'kosten' weinig en vormen prima instrumenten om tot verbreding en verdieping van vakkennis te komen, en de eenheid van opvatting bevorderen. Door een *Field Training Exercise* (FTX) voor te oefenen met behulp van eerst een TOOK en daarna een TOZT, wordt het rendement van de FTX aan-

zienlijk vergroot. Ook is het zeer leerzaam een TOOK en/of TOZT te houden en de uitkomsten daarvan vervolgens te toetsen aan een militair optreden dat zich in dat gebied daadwerkelijk heeft voorgedaan. Ook zonder voorbereiding met een TOOK en/of TOZT kan een bezoek aan een historisch slagveld (een *battlefield tour*) bijdragen aan de militaire vorming van de deelnemers.

Doelmatigheid kan ook worden verbeterd door adequate meting. Immers: met de resultaten van een goede meting kan het trainingsproces worden bijgestuurd. De meting dient zich te richten op de realisatie van de gestelde oefendoelen. Daarvoor moeten prestatie-indicatoren worden opgesteld. Voor oefenen geldt thans als prestatie-indicator het aantal gerealiseerde oefenmandagen: er worden geen eisen gesteld met betrekking tot de besteding van die oefenmandagen. Schietprestaties daarentegen (eenvoudig te meten: het schot is raak en binnen de tijd, of niet) worden niet als indicator gezien. Al met al kan worden geconstateerd dat ook op het gebied van meten nogal wat te verbeteren valt. Veel maatregelen op dit gebied zijn op relatief korte termijn te realiseren: men kan bijvoorbeeld beginnen met globale normen aan te geven en commandanten op hun niveau uit te nodigen die normen nader te specificeren. Vervolgens kunnen die specificaties naast elkaar worden gelegd en kan (voorlopig) de grootste gemene deler als richtsnoer worden aangehouden totdat een meer doorwrocht beleid is ontworpen. Daarbij mag het geenszins de bedoeling zijn terug te keren naar het (overigens in 1989 vervallen) keurslijf van de Vaste Aanwijzingen Opleiding en Vorming. Het gaat erom commandanten inzicht te verschaffen in de eisen die aan hun eenheid worden gesteld en een mogelijk traject aan te geven hoe deze eisen kunnen worden gerealiseerd.

Kosten

Veel kosten van opleiden en trainen zijn directe kosten. Minder opleiden en trainen betekent minder verbruik



Afb. 7 Opleiden en trainen vormt in vredestijd het primaire operationele proces (Bron: Audio Visuele Dienst KM)

van brandstof, munitie en reservedelen. Het leidt voorts direct tot minder uitgaven voor oefentoelagen en voor het huren van oefen- en schietterreinen. Opleiden en trainen is daardoor een aantrekkelijk object voor een plotseling opkomende noodzaak tot bezuinigen. Een oefenstop is gauw afgekondigd en levert direct geld op. We moeten ons evenwel realiseren dat met opleiden en trainen wordt geïnvesteerd in de kwaliteit van de KL-organisatie. Opleiden en trainen vormt in vredetijd immers het primaire operationele proces. Recente studies hebben aangetoond dat de kwaliteit van het operationele optreden de resultante vormt van goed materieel en van het vermogen dat materieel optimaal aan te wenden.⁴ Geloof in eigen kunnen en vertrouwen in het materieel zijn van wezenlijk belang: het is dus contra-productief te bezuinigen op opleiden en trainen, omdat daarmee ook direct afbreuk wordt gedaan aan de mentale component en dus de operationele kwaliteit van de eenheden.

Slotsom

In dit artikel hebben we willen benadrukken dat militair vermogen het

⁴ S. Biddle, *International Security*, 21 (1996) 139-179.

„What battles have in common is human: the behaviour of men struggling to reconcile their instinct for self-preservation, their sense of honour and the achievement of some aim over which other men are ready to kill them. The study of battle is therefore always a study of fear and usually of courage; always of leadership, usually of obedience; always of compulsion, sometimes of insubordination; always of anxiety, sometimes of elation or catharsis; always of uncertainty and doubt, misinformation and misapprehension, usually also of faith and sometimes of vision; always of violence, sometimes also of cruelty, self-sacrifice, compassion; above all, it is always a study of solidarity and usually also of desintegration – for it is towards the desintegration of human groups that battle is directed.”

(J. Keegan)

product is van de samenstellende componenten. Voorts hebben we de leidende beginselen van onze nieuwe doctrine geïdentificeerd en hebben we de conclusie getrokken dat de mentale component van militair vermogen daarin van wezenlijk belang is. Vervolgens hebben we geconcludeerd dat we er, wat betreft de invulling van die mentale component, nog lang niet zijn. Door allerlei omstandigheden is in de achter ons liggende decennia een cultuur ontstaan die haaks staat op de cultuur die nodig is ter ondersteuning van de nieuwe doctrine.

Ten slotte hebben we aangegeven met behulp van welke instrumenten die cultuur in de gewenste richting kan worden omgebogen. Daarbij is het

steeds terugkerende element dat we onze wezenskenmerken niet moeten verloochenen. De KL is en blijft een operationele organisatie. De *core business* is het produceren van gevechtsgereede eenheden en deze in te zetten als het landsbelang dat eist. De mentale component, de mens, vervult daarbij een bepalende rol. Het is immers de mens, de militair, die de inzet 'draagt', die het gevecht voert. Laat dat feit dan ook de leidraad zijn voor het beleid en de realisatie daarvan in de meest brede betekenis; zowel in het personeelsbeleid als bij de bedrijfsvoering en de opleiding en training. Wij zijn ervan overtuigd dat daarmee de kwaliteit en dus ook de geloofwaardigheid van de Koninklijke Landmacht staat of valt.



Niets nieuws onder de zon? Nederlandse blauwhelmen in Kongo 1960-1963

M. Schoemakers*

Inleiding

„Gij, die het werk van de VN in Kongo van nabij hebt kunnen meemaken, zult ongetwijfeld vaak bij u zelf gedacht hebben dat de wijze van aanpak en organisatie op zijn zachtst gezegd minder doelmatig en efficiënt was.”

Met deze weinig verhullende woorden begroette de secretaris-generaal van het ministerie van Buitenlandse Zaken, S.G. baron Van Tuyll Serooskerken, in november 1963 een Nederlands civiel hospitaalteam dat zojuist uit Kongo was teruggekeerd. Het team had in het kader van de VN-missie UNOC (*United Nations Operation in the Congo*) enkele maanden een ziekenhuis in de Kongolese hoofdstad Leopoldstad bemand. De UNOC-vredesmacht probeerde vier jaar lang, van 1960 tot 1964, orde en rust in de roerige Midden-Afrikaanse staat te bewaren. Ons land leverde, behalve het hospitaalteam van ongeveer 45 burgervrijwilligers, ook nog (in totaal) drie officieren-arts en vijftien onderofficieren-hygiënist aan UNOC.

UNOC is vandaag de dag een herkenbare operatie. De missie bevat veel elementen die in VN-operaties na 1989 zouden terugkeren. Te denken valt aan de vaak stroeve politiek-militaire besluitvorming of aan het functi-

oneren van de VN'ers ter plaatse. Voor de ruim zestig Nederlanders was de uitzending naar Kongo in elk geval geen succes. Ze ondervonden de problemen van een wanordelijke VN-bureaucratie aan den lijve en bij de uitvoering van het takenpakket moesten ze de nodige teleurstellingen wegslikken.

Waarom besloot de Nederlandse regering eigenlijk om aan UNOC deel te nemen? En waarom bleef de deelname uiteindelijk zo klein? Dit artikel gaat in op deze vragen, op de achtergronden van de bewogen UNOC-missie en op de belevenissen van het kleine Nederlandse contingent tussen 1960 en 1963.

Hamarskjölds blauwdruk

De UNOC-missie in Kongo wordt wel 'het Vietnam van de VN' genoemd vanwege de grote militaire inspanning en het magere politieke eindresultaat. De machtsgreep van Joseph Mobutu in 1965 bracht de doodsteek: alle pogingen van de VN in de voorafgaande vijf jaar om de zittende Kongolese regering te consolideren en de orde blijvend te herstellen, bleken voor niets te zijn geweest. De onrust was ontstaan toen België in januari 1960 plotseling aankondigde dat haar kolonie Kongo binnen enkele maanden onafhankelijk zou worden. UNOC hoefde eerst niet meer te doen dan op de terugtrekking van de Belgische troepen uit Kongo toe te zien. Toen echter in juni 1960 het moment van onafhankelijkheid aan-

brak, was de nieuwe staat allesbehalve gereed. Burgeroorlog, armoede en buitenlandse inmenging leidden tot veel bloedvergieten en politieke chaos. De resterende Belgische militairen, ambtenaren en technici vluchtten het land uit. Het was nu aan UNOC om de wanorde gewapenderhand binnen de perken te houden. De missie groeide al snel uit tot de grootste *peacekeeping*-inspanning van de Koude Oorlog, een *peacekeeping* die in de praktijk alle karaktertrekken kreeg van *peace-enforcing*. Op haar hoogtepunt telde UNOC twintigduizend VN-militairen en tweeduizend VN-burgermedewerkers.

Het mocht, als gezegd, niet baten. Verschillende factoren veroorzaakten het falen van UNOC. In Kongo raakte voor het eerst een grote *peacekeeping*-macht van de VN bij een omvangrijk, diepgeworteld en gewelddadig intern conflict betrokken. De toenmalige secretaris-generaal van de VN, Dag Hammarskjöld, wilde via inmenging van de wereldorganisatie in Kongo een proef op de som nemen. Hij probeerde met UNOC een soort blauwdruk te ontwikkelen voor toekomstig ingrijpen in vergelijkbare binnenlandse conflicten. Van de zo gewenste (en noodzakelijke) neutraliteit kwam echter weinig terecht. Vooral de tegenstanders van de officiële Kongolese regering, die om de VN-aanwezigheid had gevraagd, beschuldigden de blauwhelmen al snel van partijdigheid. Het VN-personeel ondervond in grote delen van het land dan ook veel tegenwerking.

* Mevrouw M. Schoemakers (Rijksuniversiteit Groningen) schreef dit artikel in het kader van haar stage bij de Sectie Militaire Geschiedenis KL.

Organisatorische problemen

Een ander probleem betrof de haast waarmee de UNOC-operatie was opgezet. Er was in de beginfase nauwelijks goede informatie over de politieke en militaire situatie in Kongo beschikbaar. Het gevolg was een vaag VN-mandaat dat niet op de problemen in Kongo was toegespitst. Het mandaat voorzag bijvoorbeeld niet in de mogelijkheid dat VN-militairen zouden worden aangevallen. Het mandaat werd tussen 1960 en 1964 verschillende keren aangepast en aangescherpt, zodat de VN-militairen uiteindelijk toch geweld mochten gebruiken en hun taken beter konden uitvoeren. De organisatie van de vredesmacht bleef echter weinig efficiënt en veel beslissingen werden ad hoc genomen. De communicatie tussen het VN-hoofdkwartier in New York en de UNOC-staf was slecht, waardoor de beslissingen van de secretaris-generaal niet goed op de problemen in Kongo aansloten. De secretaris-generaal recruteerde bijvoorbeeld zelf het personeel voor de vredesmacht, zonder goed van de precieze personeelsbehoefte in Kongo op de hoogte te zijn.

Financiële crisis

Naast organisatorische problemen deden zich ook op politiek niveau veel moeilijkheden voor. De Sovjet-Unie, Frankrijk en België waren het oneens met de actieve *peacekeeping*-politiek die Hammarskjöld in Kongo voerde, met als gevolg dat ze hun reguliere bijdragen aan het VN-budget weigerden te betalen. Dit veroorzaakte al snel een financiële crisis omdat de kosten van UNOC de pan uit rezen. De operatie in Kongo kostte 120 miljoen dollar per jaar, terwijl de totale begroting van de VN 75 miljoen dollar bedroeg!

De tegenslagen in Kongo hadden tot gevolg dat de VN na afloop van UNOC een zeer voorzichtig *peacekeeping*-beleid gingen voeren. Zo financierden de VN de eerste tien jaren na de Kongo-missie geen enkele nieuwe *peacekeeping*-missie meer. De wereldorganisatie hield zich vrij

wel afzijdig van Afrika tot 1989, toen een vredesmacht naar Namibië werd gezonden. Men herinnerde zich toen blijkbaar nog steeds de mislukte *peacekeeping*-blauwdruk van Hammarskjöld ten tijde van UNOC, aangezien pas een vredesmacht werd gestuurd nadat alle partijen in Namibië met de internationale interventie akkoord waren gegaan.

Een bescheiden bijdrage

Het VN-secretariaat vroeg Nederland tussen 1960 en 1963 verschillende keren om personeel en materieel voor UNOC. De reactie van het ministerie van Buitenlandse Zaken was steeds positief. Het Nederlandse buitenlandse beleid richtte zich traditioneel op het bewaren van de internationale rechtsorde en handhaving van de vrede. Steun aan VN-operaties paste uitstekend in dit beleid, benadrukte minister Joseph Luns.

Hammarskjöld en diens opvolger U. Thant probeerden UNOC echter zo politiek-neutraal mogelijk samen te stellen. Omdat Nederland rond 1960 in de gevoelige Nieuw-Guineakwestie verzeild raakte, kwam ons land niet in aanmerking om een gevechtseenheid naar Kongo te sturen. Zo'n stap zou door de internationale gemeenschap zeer kritisch zijn ontvangen. De VN vroegen Nederland daarom vooral om medisch personeel. Deze verzoeken waren trouwens mede een gevolg van het feit dat ons land een goede reputatie op het gebied van de tropengeneeskunde had opgebouwd. Pas in 1963, na het vertrek van de Nederlandse troepen uit Nieuw-Guinea, wenste het VN-secretariaat een grotere Nederlandse inbreng in Kongo.

Buitenlandse Zaken pleitte er zelf ook voor om de bijdragen aan UNOC te vergroten. Na de heikele Nieuw-Guineakwestie was het immers zaak het geschonden imago van Nederland weer wat op te vijzelen. Nederlandse militairen zouden bovendien als deelnemers aan vredes machten nuttige internationale ervaring opdoen, aldus Buitenlandse Zaken.

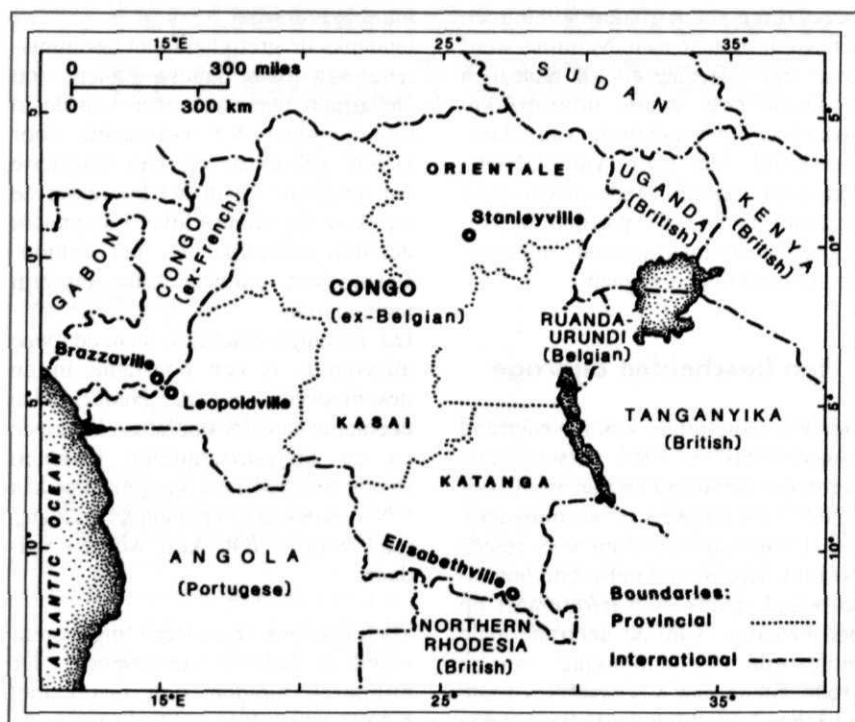
Meningsverschil

Ondanks de gretigheid van het ministerie van Buitenlandse Zaken, zou Nederland maar aan twee van de in totaal negen VN-aanvragen voor UNOC gehoor geven. Het ministerie van Defensie en in het bijzonder de top van de Koninklijke Landmacht deelden namelijk niet het enthousiasme van minister Luns en zijn ambtenaren.

Dit meningsverschil tussen de twee ministeries is een constante in de geschiedenis van de Nederlandse deelname aan VN-operaties. Defensie en de krijgsmacht kwamen steeds met redenen waarom niet aan VN-verzoeken om personeel en materieel voor UNOC kon worden voldaan.

Toch lijkt ook een zekere 'ingeboren' onwil te hebben meegespeeld. De militairen hielden zich liever met NAVO-taken bezig. De krijgsmacht was erop getraind zich tegen het Rode Gevaar uit het oosten te verdedigen, zo redeneerden de meeste militairen. Ze waren er toch niet om een intern conflict in bijvoorbeeld een ver Afrikaans land op te lossen?

Dit beeld van terughoudendheid komt vooral naar voren bij de VN-verzoeken om militair medisch personeel voor UNOC. In juli 1960 vroeg secretaris-generaal Hammarskjöld om een officier-arts voor de UNOC-staf en vijf hygiënisten in de rang van onderofficier. Defensie wilde de aanvraag afwijzen, maar toen de Ministerraad alsnog tot uitzending besloot, moest wel personeel beschikbaar worden gesteld. De officier-arts en de vijf hygiënisten vertrokken in augustus 1960 richting Congo. Op alle volgende verzoeken om artsen reageerde Defensie weer negatief, met als hoofddargument dat aan deze categorie personeel al een tekort bestond. Toen in 1962 de eerste VN-aanvraag voor een veldhospitaal binnenkwam, wilde Defensie wel het materieel maar niet het personeel beschikbaar stellen. Daarop schakelde de regering het Rode Kruis in om een bemanning voor het ziekenhuis te leveren. →



Afb. 1 Kongo in 1960

(Bron: Alan James, *Peacekeeping in international politics*, Basingstoke, 1990)

Personeelstekort

Het tekort aan personeel maakte de jaarlijkse aflossing van het medische team tot een stroperige kwestie. Het eerste jaar (1961) nam Defensie, met tegenzin, nog zelf het initiatief bij de aflossing, maar in 1962 bleek een nieuwe officier-arts niet beschikbaar. De Inspecteur der Geneeskundige Dienst benadrukte nogmaals het grote gebrek aan artsen. Hij vond bovendien dat nu een ander land aan de beurt was. Na veel geharrewar en politieke druk besloot minister van Defensie S.H. Visser echter alsnog dat een nieuwe arts moest worden aangewezen. Het betrof een reserve-officier-arts van de Geneeskundige Troepen. Dit patroon herhaalde zich in 1963. De Inspecteur der Geneeskundige Dienst gaf opnieuw aan dat een officier-arts node gemist kon worden, vooral door de zuigkracht van de inmiddels opgerichte brigade-geneeskundige-compagnieën. Vond de Inspecteur in 1962 nog dat een ander land met de aflossing belast moest worden, nu meende hij dat de

marine aan de beurt was. De minister van Defensie legde dit advies echter opnieuw naast zich neer. Dit viel binnen de krijgsmacht niet in goede aarde. Zo schreef de chef-staf van het Comité Verenigde Chefs van Staven in een kribbige notitie dat de minister omwille van abstracte noties als „Nederlands nationaal prestige en vlagvertoon” toch de officier-arts wilde aflossen. De KL hield nu voet bij stuk, zodat uiteindelijk een burgerarts naar Kongo moest worden uitgezonden.

Ambtelijke molens in Kongo

Defensie deelde dus niet de drang van Buitenlandse Zaken om via vredesoperaties het prestige van Nederland op te vijzelen of officieren internationale ervaring te laten opdoen. Dat Defensie terecht aan de UNOC-operatie twijfelde, bleek wel uit de ervaringen die het militaire medische personeel en het civiele hospitaalteam

tussen 1960 en 1963 in Kongo opdeden. De Nederlanders werden vanaf het moment dat ze in Kongo arriveerden met de onoverzichtelijke organisatie van de VN geconfronteerd. De officier-arts verwachtte als *chief medical officer* bij de UNOC-staf te worden aangesteld, maar moest met de functie van *deputy chief medical officer* genoegen nemen. Buitenlandse Zaken reageerde verontwaardigd en vroeg de VN om opheldering. Het secretariaat van de VN gaf als excuus dat in Kongo ter plaatse nu eenmaal moest worden geïmproviseerd en dat er ook in New York organisatorische problemen waren. De onervaren staf in het VN-hoofdkwartier moest een vredesmacht van (toen reeds) achttienduizend man aansturen, in plaats van de eerder geschatte drieduizend. Buitenlandse Zaken zag in dat het VN-secretariaat vanuit New York de situatie in Kongo moeilijk kon overzien, maar benadrukte wel dat de VN zich in het vervolg aan de afspraken moesten houden in het belang van deze en toekomstige vredesoperaties.

Zoals viel te verwachten, was vooral Defensie het met deze hele gang van zaken volstrekt oneens. Het ministerie redeneerde dat er ondanks het personeelstekort met veel moeite een officier-arts beschikbaar was gesteld. En die was nu nota bene naar de lagere functie van *deputy* gedegradeerd! In het vervolg moest eerst meer zekerheid over de status en de taken van het uit te zenden personeel worden verkregen, aldus Defensie. Het incident rond de *deputy chief medical officer* was in elk geval een voorproefje van wat de Nederlandse militairen op het gebied van de organisatie van de VN en UNOC nog te wachten stond.

Verlammende bureaucratie

De vijf hygiënisten moesten toezicht houden op zaken als ontsmetting en insectenbestrijding en op de hygiëne onder de troepen en in de vluchtelingenkampen. De officier-arts had als taak de *chief medical officer* van UNOC over de aanschaf, het onder-

houd, de opslag en de distributie van het materieel te adviseren. Hij was bovendien voor de logistiek van de hospitalen en de ontplooiende medische eenheden verantwoordelijk. Geduld was volgens een van de uitgezonden artsen een zeer gevraagde eigenschap bij het dagelijkse werk. Hij doelde daarmee vooral op de verlamme-nde bureaucratie van de VN. Een goed voorbeeld was de omslachtige manier waarop de vervanging van het personeel werd geregeld. Moest een Nederlands personeelslid afgelost worden, dan richtte de staf van UNOC een verzoek aan het VN-hoofdkwartier in New York. Deze deed op zijn beurt een aanvraag bij Buitenlandse Zaken, waarna dit ministerie aan Defensie vroeg of het mogelijk was personeel te leveren. Daarna werd de hele papierwinkel in omgekeerde volgorde nog eens herhaald. De VN brachten in deze omslachtige procedure begin 1962 eindelijk verandering door de aanvraag van vervangend UNOC-personeel aan de *force commander* te delegeren. De *force commander* zou in het vervolg de aanvragen direct doorgeven aan het betreffende land.

Buitenlandse Zaken waakte er intussen voor dat het de greep op het Nederlandse personeel in Kongo kwijtraakte. Dat bleek bijvoorbeeld toen een van de officier-artsen voorstelde de vervangingsprocedure verder te bekorten door de VN-aanvragen rechtstreeks aan Defensie door te geven. De Nederlandse ambassade in Leopoldstad en Buitenlandse Zaken zouden dan buitenspel staan. Luns en de zijnen reageerden onmiddellijk bezorgd op deze suggestie. Het wantrouwige ministerie vond namelijk dat ze die soms 'lastige' en 'onwillige' uitgezonden militairen moest kunnen controleren, vooral als hogere internationaal-politieke belangen op het spel stonden. Buitenlandse Zaken gaf dan ook opdracht aan de ambassade in Leopoldstad om kopieën van de briefwisseling tussen de officier-artsen en Defensie over de aflossingsproblematiek op te sturen. Overigens ging het in de praktijk inderdaad mis met de aflossing. De betreffende offi-

cier-arts verzocht Defensie herhaaldelijk om een vervanger, maar daar werd niet op gereageerd. Door inmen-ging van Buitenlandse Zaken kon uiteindelijk toch een opvolger naar Kongo vertrekken, maar veel later dan gevraagd.

Zuinigheid

Behalve over de organisatorische problemen, klaagde het Nederlandse personeel over de financiële vergoedingen. De als derde uitgezonden officier-arts maakte hierover een rapport op en de uitkomst was allesbehalve positief. De Nederlandse hygiënisten konden alleen met veel zuinigheid rondkomen. Sparen was onmogelijk en de zwarte handel bloeide. Het rapport noemde ook de huisvesting slecht. Zweden had zelfs sergeanten bevorderd tot luitenant om ze de bouwvallige UNOC-barakken te besparen. De Nederlandse officier was over zijn eigen financiële positie evenmin te spreken. In vergelijking met zijn voorgangers kreeg hij een veel lagere vergoeding. De officier stelde zelfs vast dat hij minder dan Scandinavische en Oostenrijkse onderofficieren verdiende. Dit betekende dat hij de gastvrijheid van collega's van andere contingenten, die vaak een eigen mess met goedkope drank en sigaretten hadden, niet kon beantwoorden. De officier-arts vond bovendien dat hij als majoor te laag gegradueerd was voor de functie die hij bekleedde. Aan de baan van *deputy chief medical officer* bij UNOC was eigenlijk de rang van luitenant-kolonel gekoppeld. De collega-*deputy* van de Nederlandse arts, die wél tot overste was bevorderd, ontleende daaraan het recht hem als een ondergeschikte te behandelen. De Nederlandse officier verzocht Defensie dan ook hem tijdelijk tot overste te bevorderen.

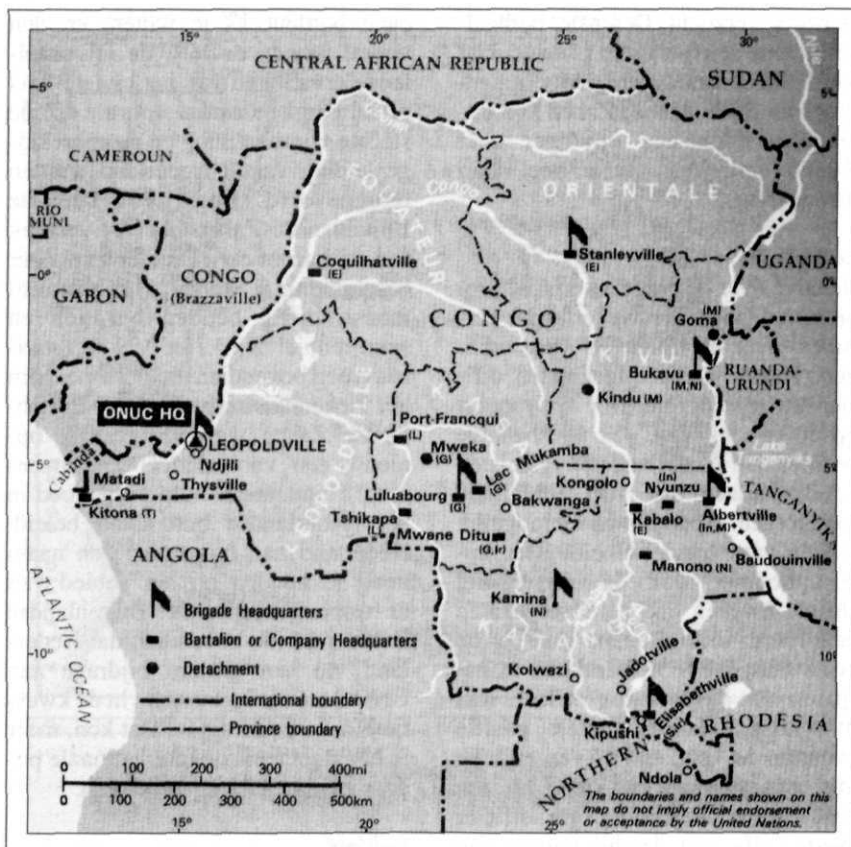
Het hospitalteam naar Kongo

Waren de problemen bij het Nederlandse militaire medische personeel vooral aan organisatorische en finan-

ciële bottlenecks te wijten, en dan vooral binnen de VN, de teleurstellende ervaringen van het civiele hospitalteam moesten vooral op de slechte voorbereiding en de gebrekkige leiding vanuit Nederland worden teruggevoerd. Eind 1962 bereikte Buitenlandse Zaken het VN-verzoek een militair of civiel veldhospitaal ter beschikking te stellen. Het hospitaal moest vijftig bedden bevatten en semi-mobiel zijn. Het VN-secretariaat vroeg bovendien om personeel om het ziekenhuis te bemannen. Buitenlandse Zaken was, als gezegd, opnieuw een voorstander van uitzending. Humanitaire hulp paste goed in het Nederlandse buitenland beleid. Nederland had bovendien een naam hoog te houden op het gebied van de tropengeneeskunde. Buitenlandse Zaken meende bovendien dat Nederland via een grotere bijdrage aan UNOC meer zeggenschap in de kwestie-Kongo zou krijgen. Dat kon, meer in het algemeen, de internationale positie van Nederland verbeteren.

Twijfels

De Nederlandse officier-arts in Kongo gaf echter een negatief advies. Werd het team als voorzien in Leopoldstad gestationeerd, dan zou daar een overcapaciteit aan medische verzorging ontstaan. Hij bracht bovendien nogmaals zijn klacht over de vergoedingen voor het Nederlandse personeel naar voren. De financiële omstandigheden voor het Nederlandse contingent waren naar zijn mening dusdanig slecht dat het niet verantwoord was een nieuw contingent „aan dit regime te onderwerpen”. Ook de Nederlandse ambassade in Leopoldstad had zo haar twijfels. De ziekenhuisbedden in de Kongolese hoofdstad waren immers maar voor twintig tot dertig procent bezet. De Ministeraad besloot echter toch dat een hospitaal uitgezonden zou worden, met als voorwaarde dat het de Nederlandse regering niets mocht kosten. Minister Luns stelde nog voor het materieel, dat grotendeels van de KL afkomstig was, te schenken. Luns' collega's in de ministerraad vonden echter dat de VN dit maar moesten



Afb. 2 De VN-operatie in Kongo

(Bron: William J. Durch, *The Evolution of UN Peacekeeping. Case Studies and Comparative analysis*, New York, 1993)

vergoeden. Het Rode Kruis wist met de nodige moeite een team samen te stellen van eigen medewerkers en andere vrijwilligers. Een van de moeilijkheden was dat alleen mannen uitgezonden zouden worden. Men vond de omstandigheden in de Kongolese burgeroorlog te gevaarlijk voor vrouwen. Deze beslissing werd mede genomen nadat Kongolese strijders het Oostenrijkse hospitaalteam, onder wie twee vrouwen, een tijd lang in gijzeling hadden genomen. Civiel mannelijk medisch personeel was echter schaars. Dat er vanwege dit tekort minder kritisch naar de kwaliteit van de kandidaten voor het hospitaalteam werd gekeken, zou het team later in de praktijk nog opbreken.

Leopoldstad

Omdat het VN-secretariaat onduidelijk bleef over wat ze precies van het hospitaalteam verwachtte, werd begin

februari 1963 besloten eerst een 'advance party' te sturen. Een medewerker van het Rode Kruis en een kolonel-apotheker verbleven twee weken in Kongo om te bekijken wat het hospitaalteam moest gaan doen en wat de beste plaats was om te ontplooiën. Ze adviseerden Kamina Base in de opstandige zuidelijke provincie Katanga, maar het VN-secretariaat gaf voorlopig geen uitsluitsel over de standplaats. Begin april 1963 leek de bestemming alsnog Leopoldstad te worden. Een aantal Nederlandse kwartiermakers vertrok enkele dagen later om de komst van het hospitaalteam voor te bereiden. De leider van deze kwartiermakers kon echter weinig positiefs melden vanuit Leopoldstad. De plaatselijke UNOC-commandant wilde, zolang goedkeuring van hogerhand uitbleef, nog geen beslissing over de inzet van het hospitaal nemen.

Het hospitaalteam reisde niettemin eind april 1963 richting Leopoldstad, ondanks alle duistere bureaucratische voortekenen. De Nederlanders werden eerst ondergebracht in een, zoals een teamlid noteerde:

„slecht onderhouden, ietwat vervuilde villa, nagenoeg ongemeubiliseerd behoudens enkele ijskasten... Men is het er allerwegen over eens, dat deze legering voor niet-militairen niet langer dan enkele weken mag duren, maar tot dusverre heeft men nog geen definitieve oplossing kunnen vinden”.

Het team klaagde verder dat de staf van UNOC zeer gebrekkig functioneerde en dat zelfs het geringste detail via de papiermolen moest. Het team kon zich ten slotte eind mei in het UNOC-ziekenhuis te Leopoldstad installeren. Daar was reeds een Indisch team werkzaam en korte tijd later zou nog een Deense ploeg arriveren.

De 'Rode-Kruisspirit' is zoek

Het hospitaalteam ontdekte al snel dat het op deze locatie inderdaad overbodig was. Deze blunder was een staaltje van de slechte communicatie tussen UNOC en het VN-secretariaat in New York. Het secretariaat had het personeel zelf gerecruteerd, zonder goed overleg met de staf van UNOC over de exacte behoefte aan ziekenhuispersoneel en de locatie van het veldhospitaal. De uiteindelijke keuze voor Leopoldstad, genomen ruim na aankomst van het Nederlandse team, was een uitgesproken zwakgebod. Maar ook Buitenlandse Zaken trof blaam. Het ministerie legde de adviezen, waarschuwingen en klachten van het Nederlandse personeel ter plaatse gemakkelijk terzijde. Dat was bij de uitzending van de officieren voor de UNOC-staf trouwens niet anders geweest. Abstractere zaken als internationaal prestige en invloed telden op ministerieel niveau blijkbaar meer dan de concrete vraag of het uitgezonden personeel ter plekke wel nuttig werk kon verrichten.

Hoe dan ook, de stationering in Leopoldstad leidde tot de nodige ontevredenheid bij de leden van het hospitaalteam. Het team, voor een gedeelte Rode-Kruisvrijwilligers, had erop gerekend medische zorg onder de Kongolese bevolking te gaan verrichten. In Leopoldstad bleek echter dat het veldhospitaal als een soort doorvoorzieningsziekenhuis functioneerde. Al het UNOC-personeel dat op medische gronden repatrieerde, vertrok via het Nederlandse hospitaal naar het land van herkomst. De Nederlanders waren bovendien verantwoordelijk voor de medische verzorging van het VN-personeel in Leopoldstad zelf. In de praktijk betekende dit vooral veel administratieve rompslomp. De commandant van het team beschreef zijn teleurstelling:

„Als ik dan hoor dat het ziekenhuis in Kamina kort geleden 156 patiënten had waarvan maar tien VN-personeelsleden en in de woorden van de directeur van de Medische Dienst een 'medical paradise' is met maagsecties, struetomieën et cetera dan zal duidelijk zijn dat de woede over het niet plaatsen in Kamina bij ons als artsen als wel het Rode-Kruisteam wel een beetje hoog zit”.

Desintegratie

Hoe terecht de teleurstelling over al deze zaken ook was, de teamleden moesten ook de hand in eigen boezem steken. De groep bleek niet best te draaien. De commandant van het

team vreesde eind mei 1963 voor de complete desintegratie van de groep. Hij klaagde in het bijzonder over de meegezonden oud-beroepsofficier. De man zou de organisatie van het ziekenhuis regelen als ware het een marinierscompagnie, waarbij de patiënt niet op de eerste plaats kwam. De artsen waren verder ontevreden over het vele papierwerk en het hele team bleef klagen over de lage vergoedingen. De teamleden informeerden of de inkomsten wel belastingvrij waren en of het daggeld ook in dollars uitbetaald kon worden, zoals bij de andere contingents gebeurde. In Nederland was men hier echter huiverig voor vanwege het gevaar dat de dollars op de zwarte markt zouden worden uitgegeven.

Begin juni 1963 waren de berichten over het team niet veel rooskleuiger. De leiding van het Rode Kruis begon zich nu ongerust te maken over de materialistische instelling van de teamleden. Men vroeg zich ook af of het kader ter plaatse wel genoeg 'Rode-Kruispirit' bezat. Besloten werd de plaatsvervangend commandant van het Nederlandse Rode Kruis Korps naar Kongo te sturen om de situatie te peilen. Zijn rapport over het team was zeer kritisch. „Het is een vulkaan waarover ik wandel”, schreef hij naar het bestuur. De teamcommandant zou niet over de vereiste tact beschikken en hij had bovendien te weinig overzicht over het medische gedeelte van het werk. Mede

door de incompetent leiding hadden de teamleden onderling stevig ruzie gekregen.

Het bestuur van het Rode Kruis bleef de toestanden rond het hospitaal nog een tijdje aanzien, maar een maand later was er nog weinig verbetering. Een van de artsen berichtte zelfs aan het Rode Kruis dat hij vreesde dat de VN of de *World Health Organisation* in de toekomst geen beroep meer op Nederland zouden doen vanwege de slechte reputatie van het hospitaalteam. De arts stelde voor opnieuw iemand van het Rode Kruis naar Kongo te laten overkomen om de situatie te redden. Dit advies werd opgevolgd. De plaatsvervangend commandant van het Rode Kruis Korps stapte eind juli weer in het vliegtuig richting Kongo. De commandant van het hospitaalteam hield de eer aan zichzelf en nam ontslag. Hij vertrok begin augustus. Er veranderde echter maar weinig aan de hele situatie. De nieuwe teamcommandant schreef begin september dat zijn personeel zich vrij rustig hield, op een enkele uitschieter na. Er was echter geen sprake van een prettige samenwerking of van een homogeen geheel: „Naast vele goedwillenden zouden er ook personeelsleden zijn die door oude-vrouwenpraat en gestook de goede geest ondermijnden.” Ook de nieuwe commandant ergerde zich aan de weinig idealistische instelling van het hospitaalteam. Hij vond dat zijn personeel maar niet meer voor nieuwe opdrachten in aanmerking moest komen. Hij hoopte zelfs op een zo spoedig mogelijke terugkeer naar Nederland, omdat nu van een goede taakuitvoering niets terecht kwam. Het verlossende antwoord van de VN kwam nog diezelfde maand september: het Nederlandse team was niet langer nodig. Het gros van het personeel vertrok in november. Een groepje bleef achter om toch nog rechtstreeks medische hulp aan de Kongolese bevolking te verlenen.

Een grote mislukking?

De uitzending van het hospitaalteam naar Kongo in 1963 was geen succes. →

Bronnen

Voor dit artikel werd onderzoek gedaan in de volgende archieven: Archief ministerie van Buitenlandse Zaken, het Centraal Archief Depot ministerie van Defensie, het Archief Nederlandse Rode Kruis en het Algemeen Rijksarchief.

Achtergrondliteratuur: *The blue helmets. A review of United Nations peacekeeping* (New York, 1990); William J. Durch, „The UN operation in the Congo: 1960-1964”, in: *idem* (ed.), *The evolution of UN peacekeeping. Case studies and comparative analysis* (New

York, 1993) blz. 315-352; Guido Hooiveld, *Om het principe en het prestige* (doctoraalscriptie, Groningen, 1996).

Boeiend vanwege de parallellen met de Nederlandse inzet is: Erwin Schmidl, *Blaue Helme, Rotes Kreuz. Das österreichische UN-Sanitärkontingent im Kongo, 1960 bis 1963* (Innsbruck, 1995).

Zie ook: J.H. Stadelman von Escholzmatt, „Operation des nations unies au Congo (ONUC)”, in: *Nederlands Militair Geneskundig Tijdschrift* 16 (1963) blz. 235-248.

Het team was in Leopoldville in feite overcompleet en ook het werk bleek niet te zijn wat men had verwacht, met de nodige frustraties als gevolg. Daarnaast kon het Rode Kruis vanwege het gebrek aan geschikte vrijwilligers niet al te kieskeurig zijn bij de samenstelling van het hospitaalteam. Buitenlandse Zaken ten slotte wilde de uitzending naar Kongo wat al te graag verwezenlijken. In de drang de internationale positie van Nederland te versterken, vergat het ministerie zich af te vragen of ontplooiing van het team in Leopoldstad wel nut had. In vergelijking met het hospitaalteam was de uitzending van de drie artsen en de vijftien hygiënisten nog redelijk

geslaagd. Toch ondervonden ook zij veel problemen met de bureaucratie die binnen UNOC heerste. Bij de aflossingen bleek bovendien eens te meer dat Defensie en Buitenlandse Zaken niet op een lijn zaten. De militairen zelf concentreerden zich liever op hun eigenlijke taken dan zich overmatig met bureaucratisch 'papier-schuiven' in te laten.

'Een nuttige ervaring'

Voor minister Luns waren de ontvullende ervaringen met UNOC geen aanleiding om zich op de Nederlandse deelname aan VN-operaties te bezinnen. Buitenlandse Zaken beschouwde de missie in Kongo vooral

als een nuttige ervaring, die bij toekomstige hulpacties nog goed van pas zou komen. Luns bood in 1963 een contingent van driehonderd mariniers voor de *stand-by peacekeeping forces* van de VN aan. In 1965 zou hij zijn aanbod aan de VN nog aanzienlijk uitbreiden, met onder meer een pantserinfanteriebataljon, oorlogsschepen en vliegtuigen. Had Defensie inmiddels dus een andere, meer toeschietelijke houding aangenomen? Dat was slechts schijn. Zeker als het op grotere vredesuitzendingen aankwam, bleef de militaire top in de jaren na UNOC telkens opnieuw bezwaar tegen deelname aantekenen. ■



De KLu als lerende organisatie: een tussenstand

drs. M. Cornelis - kapitein van de Koninklijke Luchtmacht

Inleiding

In de managementliteratuur is het fenomeen 'lerende organisatie' de laatste jaren zeer uitgebreid behandeld. Ook in de *Militaire Spectator* is dit item het laatste jaar geregeld ter sprake gebracht.

J.A. Konst geeft aan dat evalueren de basisvoorwaarde is om een lerende organisatie te worden.¹ Hij beperkt zich in zijn artikel hoofdzakelijk tot de stand van zaken over het evaluatieproces binnen de krijgsmacht. Hoewel ik het belang daarvan niet wil ontkennen, integendeel, maakt hij echter niet geheel duidelijk waarom Defensie een lerende organisatie zou moeten worden en hoe ver zij daarin is geslaagd.

W. van Dullemen en G.J. Schnepper vullen deze lacune op en geven aan dat het tonen van bekwaamheid (zowel in termen van effectiviteit als efficiency) van eminent belang is om het bestaansrecht van Defensie te waarborgen.² Dit is alleen mogelijk door een lerende organisatie te worden. Momenteel is het in hun ogen echter nog lang niet zo ver. Eerst moet er centraal een raamconcept worden gemaakt, waaraan de bevelhebbers verdere invulling moeten geven. Sleutelrollen zijn hierin weggelegd voor een intranet (een soort internet binnen Defensie) en *operational auditing* (onderzoeken naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van de decentrale procesbeheersing en de mate waarin centrale beheersingskaders worden gerespecteerd).

Mijns inziens is er echter meer nodig om een lerende organisatie te worden.

In dit artikel bekijk ik, in aanvulling op hetgeen Van Dullemen en Schnepper hebben beschreven, of de Koninklijke Luchtmacht überhaupt een lerende organisatie wil worden, en zo ja, hoe ver zij daarin is en waar verbeteringen mogelijk en wenselijk zijn. Hiervoor maak ik gebruik van twee onderzoeken die ik binnen de KLu heb verricht. Het eerste betreft een onderzoek naar leidinggeven onder nieuwe bedrijfsvoering (waarin begrippen als decentralisatie, integraal lijnmanagement, proces- en contractmanagement en resultaatverantwoordelijkheid centraal staan).³ Hierin heb ik door middel van vijftien interviews met commandanten van operationele en technische squadrons en toenmalige chefs van dienst een beeld trachten te schetsen van te verwachten problemen bij de invoering van 'WOLF' (het rapport van de Werkgroep Operationeel-Logistieke Filosofie II) en de Beleidsvisie Verbetering Bedrijfsvoering.

Het tweede onderzoek waarvan ik gebruik maak betreft mijn afstudeerscriptie aan de Katholieke Universiteit Brabant. Hierin heb ik onderzocht in hoeverre de KLu als lerende organisatie gebruik kan maken van het managementinstrument *operational auditing*.

Voor het praktijkonderzoek van deze scriptie heb ik twee directiecontrollers, zeven onderderdeelscontrollers en enkele beleidsmakers van de DEBKLu geïnterviewd.

Opzet

Met name Van Dullemen en Schnepper staan tamelijk uitgebreid stil bij de theorie. Hierbij behandelen zij aspecten als de fasen van het leerproces, de niveaus van leren, de te onderscheiden organisatietypes in de theorie van de lerende organisatie, de vijf disciplines van P.M. Senge, en leerstoornissen. Ik zal de theorie dan ook niet opnieuw uitputtend behandelen, maar geef een aanvulling op hetgeen in de reeds genoemde artikelen is beschreven. Hierbij behandel ik vooral de noodzaak om een lerende organisatie te worden, en komt de vijfde discipline aan de orde. Uit de theorie filter ik vervolgens de kritische succesfactoren van de lerende organisatie. Hiervoor maak ik gebruik van het 7S-model van Mc Kinsey. De geselecteerde kritische succesfactoren vergelijk ik met de situatie in de luchtmacht. Hierbij wordt aandacht besteed aan zowel de 'papieren' kant (hoe zien de beleidsstukken eruit?) als de praktijksituatie (in hoeverre is er invulling gegeven aan het beleid?). Deze vergelijking leidt tot een aantal conclusies en aanbevelingen.

Definities

Binnen de vele gehanteerde definities over organisatie-leren bestaat consensus over twee zaken: het verbetert de toekomstige prestaties (en leidt dus tot gedragsveranderingen die de effectiviteit verhogen) en het is meer dan de som van al het individuele leren in de organisatie. Als reden van

deze synergetische effecten geven C. Argyris en D.A. Schön, in wat zij noemen de *theory-in-use*, het verschijnsel dat de effecten van het leren van leden van de organisatie deel gaan uitmaken van het binnen de organisatie gangbare gedrag.⁵ Hoewel organisaties natuurlijk geen hersenen hebben, beschikken ze wel over geheugens waarmee bepaalde gedragingen, mentale modellen, normen en waarden worden vastgehouden.⁶ Daarnaast leren mensen in een organisatie ook van elkaar door de interacties met andere leden. Zij handelen niet meer geïsoleerd van elkaar, maar juist mét elkaar.

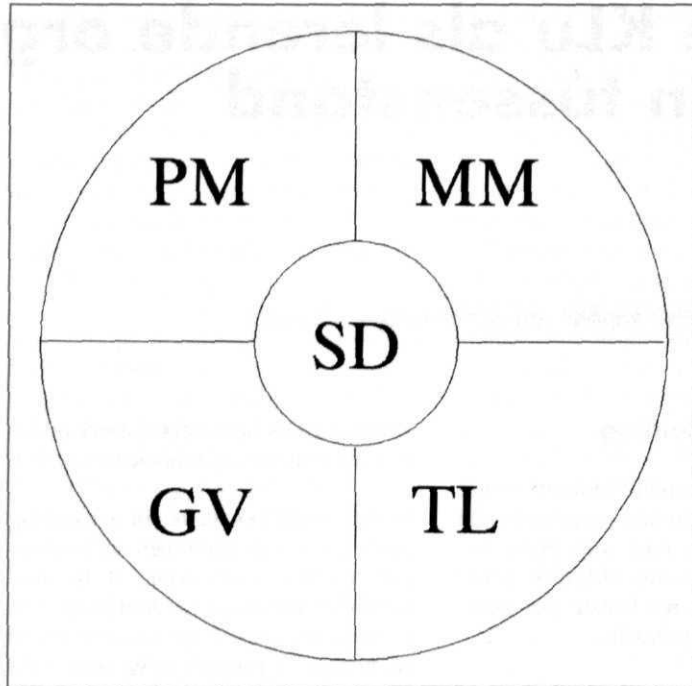
Het is belangrijk te beseffen dat een lerende organisatie geen archetype is met een vaste structuur en vastliggende machtsverhoudingen, zoals de configuraties van Mintzberg, maar een filosofie. Daar kunnen allerlei soorten organisaties op hun eigen wijze invulling aan geven. Uiteraard is er wel een aantal kenmerken dat in (vrijwel) alle lerende organisaties terug zou moeten komen. Hierop kom ik bij de behandeling van de kritische succesfactoren terug.

De verschillen in de vele definities van de lerende organisatie zijn gering. Om de eenduidigheid geen onnodig geweld aan te doen, zal ik dan ook niet afwijken van de door de meeste auteurs gehanteerde definitie van J. Swieringa en A.F.M. Wierdsma:

„Een lerende organisatie is een organisatie die als bewust beleid voert haar lerend vermogen op alle niveaus en op continu-basis te vergroten ter optimalisering van haar effectiviteit”.⁷

Noodzaak

Er zijn diverse, met elkaar samenhangende, redenen waarom de luchtmacht een lerende organisatie moet worden. Ten eerste wordt de omgeving (zowel intern als extern) steeds turbulenter. In tijden van technologische, economische en sociale veranderingen kunnen organisaties het zich niet veroorloven zich slechts reactief op te stellen, maar moeten ze streven



Afb. 1
De vijf
disciplines
van Senge

naar een 'proactieve' houding. Ze moeten anticiperen op de veranderingen. In de tweede plaats ondoet de almaar voortschrijdende automatisering het arbeidsproces steeds meer van zijn routinematige kanten.⁸ Dat betekent een verschuiving van handnaar hersenwerk.

Een derde reden is de toenemende complexiteit van de maatschappij. Ook de problemen waar een organisatie mee te maken krijgt, worden dus steeds complexer. Doordat problemen met elkaar zijn verbonden, kan een oplossing van het ene probleem een ander probleem verergeren.⁹ En *last but not least* hebben werknemers zich de afgelopen decennia ontwikkeld: zij hebben de bovenste lagen van de piramide van Maslow betreden. Een organisatie kan beter van de zelfontplooiing van haar leden gebruik maken door een lerende organisatie te worden. Bovendien wordt de organisatie dan aantrekkelijker voor (potentiële) werknemers.

De vijfde discipline

Volgens Senge hebben momenteel vijf nieuwe disciplines een punt

bereikt waarbij ze gecombineerd kunnen worden gebruikt als de componenten voor de innovatie van de lerende organisatie (zie afbeelding 1):

- persoonlijk meesterschap (PM),
- mentale modellen (MM),
- gemeenschappelijke visie (GV),
- teamleren (TL) en
- systeemdenken (SD).⁹

Op de eerste vier disciplines ga ik niet verder in; hiervoor verwijs ik naar het artikel van Van Dullemen en Schnepper. De vijfde discipline verdient nog wat extra aandacht. Deze integreert de andere namelijk en zorgt dat ze een samenhangend geheel van theorie en praktijk vormen. Systeemdenken voorkomt dat de andere disciplines maar handigheidjes zijn en laat zien hoe ze op elkaar inwerken. Doordat de vijfde discipline elk van de andere disciplines versterkt, benadrukt zij continu de mogelijke synergie. Ze heeft haar succes te danken aan de hefboomwerking: het kunnen zien waar acties en veranderingen in structuren kunnen leiden tot belangrijke, blijvende verbeteringen. De beste resultaten worden daarbij vaak niet behaald met grootschalige inspanningen maar met kleine, goedgerichte acties.

Senge geeft elf wetten van de vijfde discipline.⁹ Dit zijn regels waarmee men rekening moet houden bij het systeemdenken zodat problemen als suboptimalisatie kunnen worden voorkomen.

- De problemen van vandaag komen voort uit de 'oplossingen' van gisteren. Elke oplossing heeft weer haar eigen gevolgen die tot nieuwe problemen (kunnen) leiden. Het verraderlijke hiervan is dat een ander deel van de organisatie met de nieuwe problemen opgezadeld kan worden, hetgeen suboptimalisatie juist in de hand werkt. ('Wij zijn in elk geval van het probleem af'.)
- Hoe harder je duwt, hoe harder het systeem terug duwt. Goed bedoelde ingrepen wekken vaak reacties op die de voordelen weer wegnemen.
- Gedrag wordt eerst beter, dan pas slechter. Er gaat vaak tijd overheen voor het korte-termijnvoordeel verandert in een lange-termijnnadeel. Hier moet men zich van bewust zijn.
- De makkelijkste manier om eruit te komen brengt je er meestal weer in. Het is verleidelijk om vertrouwde oplossingen te zoeken. Als de oplossing eenvoudig was, zou ze echter al wel gevonden zijn.
- Het middel kan erger zijn dan de kwaal. Korte-termijnoplossingen kunnen leiden tot afhankelijkheid van derden op de lange termijn.
- Sneller is langzamer. Vrijwel alle systemen hebben een tempo van optimale groei. Te snel of te drastisch ingrijpen, kan dus averechts werken.
- Oorzaak en gevolg liggen niet dicht bij elkaar in tijd en ruimte. De symptomen van een systeem komen vaak pas veel later, of heel ergens anders, aan het licht. Het is dan moeilijk om de oorzaak te achterhalen. F. Corthouts benadrukt in dit kader het gevaar van *quick fix*-op-

lossingen.¹⁰ De diverse brandjes worden wel geblust maar aan de oorzaak wordt niets gedaan, omdat het uitdiepen ervan te moeilijk is.

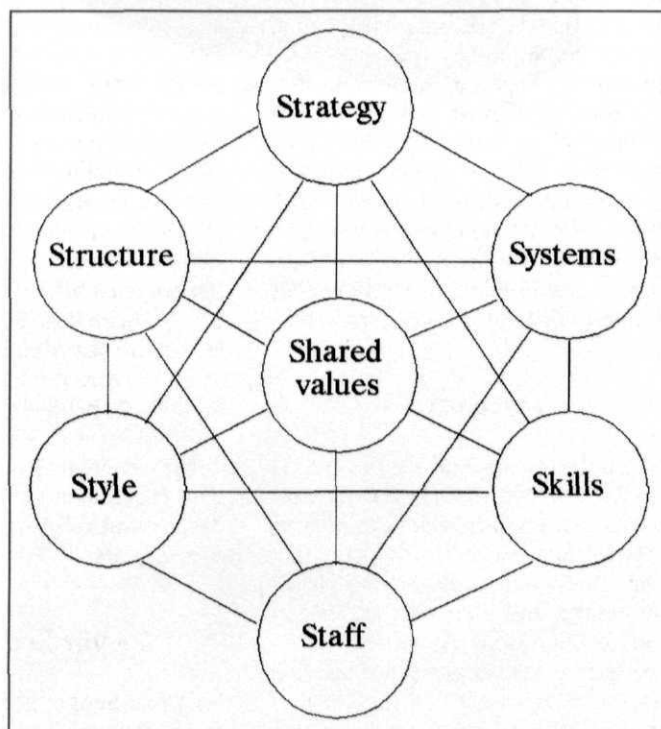
- Kleine veranderingen kunnen grote resultaten opleveren, maar de grootste hefboomwerking vindt men vaak op de minst voor de hand liggende plaats.
- Je kunt wel van twee walletjes eten, maar niet tegelijkertijd. Twee tegenstrijdig ogende zaken, zoals hoge kwaliteit versus lage prijs, lijken op een bepaald moment vaak te moeten leiden tot een keuze: één van beide is maar mogelijk. De echte hefboomwerking wordt duidelijk als je ziet hoe je beide in de loop van de tijd kunt verbeteren.
- Als je een olifant in tweeën deelt, krijg je niet twee kleine olifanten. Systemen, zoals organisaties, vormen als zodanig een geheel en moeten dus ook zo worden benaderd.
- Schuld bestaat niet. Meestal heeft 'iemand anders' het gedaan. Sys-

teemdenken houdt in dat de oorzaken van iemands problemen deel uitmaken van hetzelfde systeem; er is als het ware geen buitenkant.

Andere theorieën, onder andere van Swieringa en Wierdsma en Bomers, wijken sterk af van Senges benadering. Zij gaan uit van lerende individuen en komen zo, via een paar tussenstappen, tot lerende organisaties. In de visie van Senge beperken zij zich grotendeels tot de behandeling van het eerste punt (Swieringa en Wierdsma: alleen persoonlijk meesterschap) of het tweede (Bomers: persoonlijk meesterschap en teamleren) van de door hem onderscheiden disciplines. Omdat zij daar toch op een eigen, heel andere manier induiken, zijn deze benaderingen heel bruikbaar als aanvulling op Senges theorie.

Kritische succesfactoren

In deze paragraaf bekijk ik aan welke aspecten de luchtmacht in theorie invulling moet geven om daadwerkelijk



Afb. 2
Het 7S-model
van Mc Kinsey

een lerende organisatie te worden. Om deze kritische succesfactoren gestructureerd te kunnen selecteren, maak ik gebruik van het 7S-model van Mc Kinsey, zoals weergegeven in afbeelding 2. Het gaat in dit model om zeven aandachtsgebieden in de organisatie die voortdurend in hun wisselwerking moeten worden bekeken. Organisatorische beslissingen op het ene gebied hebben consequenties voor andere gebieden. Het is geen wetmatigheid dat bepaalde problemen altijd via een bepaald gebied moeten worden opgelost.¹¹ Het 7S-model onderscheidt drie 'harde' waarden: *strategy* (strategie), *structure* (structuur) en *systems* (systemen) en vier 'zachte' waarden: *staff* (staf/personeel), *skills* (sleutelvaardigheden), *style* (stijl) en *shared values* (significante waarden/cultuur).

Strategie

Een lerende organisatie voert bewust de strategie een lerende organisatie te zijn of te willen worden. Belangrijk hierbij is het besef dat dit niet binnen een handomdraai gerealiseerd kan worden, maar met vallen en opstaan moet gebeuren (zie de zesde wet van Senge). Een blauwdruk van de ideale lerende organisatie bestaat immers niet. Er moet dus worden geaccepteerd dat de organisatie er in de toekomst iets anders komt uit te zien dan het topmanagement in de bestaande situatie kan voorzien. Het voeren van een dergelijke strategie is niet afgelopen met enkel het verkondigen ervan.

Structuur

Idealiter heeft een lerende organisatie een platte structuur waarin teams centraal staan. Deze teams zijn de funda-

mentele leereenheden, moeten multidimensionaal van samenstelling zijn en een hoge mate van vrijheid en zelfstandigheid bezitten die tot uiting komt in gedecentraliseerde bevoegden verantwoordelijkheden (ze moeten *empowered* zijn). Tussen de teams is een goede onderlinge afstemming noodzakelijk om op gepaste wijze invulling te kunnen geven aan de eerste, zevende, tiende en elfde wet.

Systemen

Binnen een lerende organisatie is informatie over het huidige functioneren en de omstandigheden waarin dat gebeurt onontbeerlijk. Een waarheidsgetrouw beeld van de actuele situatie (de werkelijkheid) moet te allen tijde beschikbaar zijn en kunnen worden afgezet tegen de gewenste situatie, waarbij onder meer onderlinge samenhangen naar voren moeten komen. (Hierbij moet rekening worden gehouden met de eerste, derde, negende en tiende wet van Senge.) Op basis van de verschillen tussen beide (de creatieve spanning) moet worden gehandeld. Met behulp van contract- en procesmanagement, *operational auditing* en informatietechnologie (naast een intra- of internet, bijvoorbeeld elektronisch *mind-mappen* en videoconferenties) kan dit inzicht worden bevorderd.

Staf/personeel

Het personeel van de lerende organisatie moet continu open staan voor en inspelen op veranderingen, zeer betrokken zijn bij de organisatie, enthousiast zijn, bereid zijn tot samenwerking in teams en problemen willen oplossen. Hiertoe moet een uitgekiend selectiesysteem aanwezig zijn dat capabele mensen aanneemt en zorgt dat de juiste man of vrouw op de juiste plaats komt (door plaatsing en bevordering). Door het personeel goed te trainen en op te leiden, niet enkel individueel, maar ook (en vooral) in teamverband, kan het een eind in gewenste richting worden geholpen. Met een goed belonings- en beoordelingssysteem kan het personeel worden gemotiveerd tot optimale taakuitvoering.



Afb. 3
De Chinook draait al volop mee in oefeningen



Afb. 4 Een Cougar met vracht

Vaardigheden

Leden van teams in een lerende organisatie moeten in staat zijn een goed evenwicht tussen dialoog (een onderwerp bespreken om een veelheid aan gezichtspunten te creëren) en discussie (voor- en nadelen afwegen om tot een beslissing te komen) te vinden en continu tussen beide elementen heen en weer bewegen. Daarbij moeten ze een eigen visie ontwikkelen, de werkelijkheid reëel kunnen weergeven en de creatieve spanning die uit de verschillen tussen beide komt, kunnen aanwenden om productief te zijn.

Stijl

Binnen de organisatie moet iedereen dezelfde waarden en normen ontwikkelen en nastreven. De missie van de onderneming moet worden gedragen door de leden van de organisatie. Dat kan alleen als deze een weerspiegeling is van de gemeenschappelijke visie van al die leden. Daarnaast is het belangrijk dat iedereen binnen de lerende organisatie de onder 'vaardigheden' en 'staffpersoneel' beschreven vaardigheden onder de knie heeft of krijgt.

De leidinggevenden binnen de lerende organisatie vervullen een sleutelrol: het topmanagement moet de koers uitstippelen en sturen op hoofd-

lijnen. Belangrijk is dus vooral het afstand houden. Hiervoor moet er wederzijds vertrouwen zijn. Leidinggevenden binnen teams moeten uiteraard eveneens de genoemde (algemene) vaardigheden van de teamleden bezitten, maar moeten deze daarnaast bij die teamleden kunnen ontwikkelen, zodat er uiteindelijk een gemeenschappelijke visie ontstaat. Essentieel hierbij is dat zij problemen als leerstoornissen en eigenschappen die de vorming van mentale modellen beïnvloeden, onderkennen. Daarbij moeten zij altijd het grotere geheel in de gaten houden en daarbinnen verbanden inzichtelijk maken. Kortom, zij moeten invulling geven aan de elf wetten van de vijfde discipline. Uiteraard blijven de leidinggevenden ook verantwoordelijk voor de realisatie van de gestelde doelen.

T. Peetoom geeft aan dat er leiders moeten opstaan die zich 'eigenaar' voelen van de lerende organisatie; leiders die zich daadwerkelijk bekommeren om vernieuwingsvraagstukken in de organisatie en interesse tonen voor het lerend vermogen van de mensen.¹² Hij noemt zo iemand de 'coach', die zijn interventies en aandacht enerzijds richt op de mensen die leren en anderzijds op het werkproces dat zich ontwikkelt.

Cultuur

De cultuur van een lerende organisatie moet vooral het leren van zowel individuen als teams, en uiteindelijk de organisatie als geheel, bevorderen. Belangrijke aspecten hierbij zijn de bereidheid tot afleren, de tolerantie voor fouten, een experimentele houding, openheid en dialoog, bereidheid tot samenwerking, hoge betrokkenheid, flexibiliteit, creativiteit en probleemgerichtheid.

De praktijk

Als je, met hetgeen ik hiervoor heb beschreven in het achterhoofd, kijkt naar de praktijk kun je zonder meer stellen dat de KLu (nog) geen lerende organisatie is. Er zijn echter wel verschijnselen die erop duiden dat dat aan het veranderen is; de luchtmacht is op de goede weg.

Een voorbeeld hiervan is het feit dat het topmanagement inziet, en ook hardop durft uit te spreken, dat er een cultuurprobleem heerst, dat, hoewel er reeds verbeteringen optreden, moet worden aangepakt. Hiervoor zijn niet de harde, maar juist de zachte 'S'n' van het 7S-model de geschikteste instrumenten!

Daarnaast heerst er een ware 'missiedrift'. Zowel top-down als bottom-up worden *mission statements* geschreven: voor de KLu als geheel, directies, onderdelen, squadrons, afdelingen, et cetera. De bedoeling hiervan is om een uitgangspunt, een houvast, te creëren: weten waar je met je eigen clubje heen wilt. Wellicht laat de concrete invulling of de precieze totstandkoming van bepaalde missies nog te wensen over, maar men is er in elk geval mee bezig (al doende leert men...).

Bij het opstellen van de gedragscode blijkt men hier al van te hebben geleerd: een aparte stuurgroep stelt een concept op en een dwarsdoorsnede van het personeel wordt actief betrokken bij de totstandkoming van de definitieve versie.

Misschien blijkt het huidige lerend vermogen van de luchtmacht wel het duidelijkst bij de implementatie van

de nieuwe helikoptertypes. De Tactische Helikopter Groep (THG) moet hiervoor zelf van alles zien uit te dokteren. Dat de drie types (Apache, Chinook, Cougar) desondanks toch volop meedraaien in oefeningen, geeft al aan dat men ook voor onbekende problemen oplossingen weet te vinden door te experimenteren, te overleggen, et cetera (zie afbeeldingen 3 en 4). De Commandant van de THG drukt het naar aanleiding van een oefening in Polen in april 1997 als volgt uit:

„Van de Bo-105 weten we alles. Valt er iets te repareren, dan weet er altijd iemand een oplossing. De Apache staat echter voor het eerst in het veld. Ik vind het dan een prestatie als we er al zeven mee hebben gekregen en er bijna altijd vier inzetbaar zijn. Dat percentage lag in de eerste jaren van de F-16 veel lager. Alle mannetjes van de luchtmacht zijn dus tot het uiterste getest. Tachtig procent van de mogelijke problemen hebben we onder de knie, de rest moet al oefenend erbij komen”.¹³

Strategie

De KLu heeft geen beleid op papier staan ten aanzien van leren en het streven een lerende organisatie te worden. Vrijwel alle aspecten van de lerende organisatie komen echter wel aan bod in de diverse beleidsstukken. Van Dullemen en Schnepfer geven aan dat er een apart beleid moet komen. Uit mijn interviews bleek dat vrijwel alle controllers tegen het zoveelste lijvige beleidsstuk zijn. Dat leidt waarschijnlijk alleen tot weerstand en grijze haren. Bovendien is het volledig in strijd met de theorie van de lerende organisatie om via zo'n beleidsstuk trachten af te dwingen dat mensen zich op een bepaalde manier gaan gedragen. Hoe harder je duwt, hoe harder het systeem immers terug duwt. Ik denk dat het belangrijk is dat zo'n strategie zich beperkt tot de hoofdlijnen en een globaal stappenplan.

Structuur

De luchtmacht streeft een platte organisatiestructuur na, met zo weinig

mogelijk hiërarchische niveaus. Hier toe zijn c.q. worden de niveaus 'chef van dienst' (op de operationele onderdelen) en 'sous-chef' (op het hoofdkwartier) weggesneden. In termen van de lerende organisatie kunnen vooral squadrons worden beschouwd als teams. In de toekomst, waarin de directies sterk worden ingekrompen en slechts beleidstaken blijven uitvoeren, kunnen ook die directies wellicht als teams worden beschouwd.

Uit een enquête van de Afdeling Bedrijfsvoering van de DEBKLu blijkt dat de onderdeelcommandanten redelijk tevreden zijn met de eerste resultaten van de implementatie van de WOLF-filosofie. Zowel de enquête als enkele van de door mij geïnterviewde controllers geven echter nog wat punten aan waar verbetering mogelijk is. Contacten tussen enerzijds onderdeelcommandant en anderzijds zowel staf als ondercommandanten kunnen intensiever en beter. Hoewel squadroncommandanten meer met elkaar overleggen (horizontale communicatie), laat daardoor het doorhakken van knopen als er beslissingen moeten worden genomen soms te wensen over.

Een ander probleem betreft het aantal hiërarchische niveaus binnen de operationele onderdelen. Op diverse onderdelen dreigen de twee plaatsvervangend commandanten terug te keren in de lijn. Een te grote *span of control* van de onderdeelcommandant is hiervan de oorzaak. Ik denk dat ervoor moet worden gewaakt dat er daadwerkelijk wordt teruggekeerd naar een drie-lagenstructuur. Doordat er nu nog onvoldoende invulling is gegeven aan contractmanagement, kengetallen, informatieplannen en dergelijke, wordt er ook onvoldoende gestuurd op hoofdlijnen. Als de derde hiërarchische laag nu terug komt in de organisatie, zal deze wellicht niet meer te verwijderen zijn als er later beter op hoofdlijnen kan worden gestuurd.

Decentralisatie

Zowel de DPKLu als de DMKLu heeft een plan geschreven welke

bevoegdheden en verantwoordelijkheden uiteindelijk zullen worden gedecentraliseerd in het kader van het Verbeterd Economisch Beheer (VEB). Het gaat te ver om deze plannen in dit artikel uitgebreid te behandelen. Ik beperk mij dan ook tot de opmerking dat het overgrote deel van de door mij geïnterviewde personen (ongeveer driekwart) van mening is dat genoemde decentralisatieplannen lang niet ver genoeg gaan. De directies zouden zich volgens hen veel meer moeten beperken tot het maken van beleid.

Verder wil ik mij aansluiten bij J.A.M. Ooninx die stelt dat het woord 'tenzij' wat hem betreft mag worden geschrapt uit het principe 'decentralisatie, tenzij...'.¹⁴ Dit biedt namelijk ontsappingsmogelijkheden voor zowel degene die bij het decentraliseren bevoegdheden moet afstaan als voor degene die met de gedecentraliseerde bevoegdheden moet gaan werken. Dit laatste aspect mag niet worden onderschat, omdat vooral de financiële dimensie die aan de resultaatverantwoordelijkheid van decentrale commandanten wordt toegevoegd niet altijd wordt gezien als een lust.

Alle informanten die werken op onderdeelniveau ervaren de vele voorschriften en raamcontracten, zoals die nu bestaan, als storend. De voorschriften zijn bovendien vaak achterhaald en moeten dan ook grondig worden herzien. Alleen als ze absoluut noodzakelijk zijn, moeten ze gehandhaafd blijven (en waar nodig worden gewijzigd). Hetzelfde geldt voor de raamcontracten. Hoewel daarmee soms goedkoper kan worden verworven, wordt de (decentrale) vrijheid beperkt. Onderdelen zouden, indien dit niet in strijd is met bijvoorbeeld het streven naar een bepaalde noodzakelijke mate van standaardisatie (maar: voorzichtig omspringen met 'noodzakelijk!'), dan ook vrij moeten zijn om gebruik te maken van de contracten. Soms zullen zij een duurdere (maar wellicht doeltreffendere) oplossing prefereren. Decentralisatie brengt nu eenmaal soms ook

kosten met zich mee. Oninxc stelt zelfs dat alle vaste orders die zijn geschreven in het tijdperk voor de resultaatverantwoordelijke eenheden (pre-RVE) maar beter kunnen worden weggegooid.

Systemen

Procesmanagement

Uit beide onderzoeken die ik heb verricht, blijkt dat ongeveer tachtig procent van zowel lijnmanagement als controllers het nut niet inziet van gedetailleerde procesbeschrijvingen. Daar waar al iets is gedaan aan procesmanagement, zijn de beschrijvingen nooit *up-to-date* gehouden. Men moet ervoor waken procesmanagement als doel te zien en alle processen zeer nauwkeurig in kaart willen brengen. Dit past ook niet in het gedachtegoed van verbeterd economisch beheer; daarbij wordt immers gestuurd op het resultaat van die processen. Procesmanagement, of liever: 'productmanagement', is mijns inziens 'slechts' een middel om inzicht te krijgen in klant-leverancier-relaties, kritische aspecten van producten (faal- en succesfactoren), te hanteren kengetallen en normen, en (potentiële) gevaren die een ongestoord verloop van het proces kunnen bedreigen. Inzicht in deze facetten kan de procesbeheersing ten goede komen, zodat er meer zekerheid bestaat dat de opgedragen output wordt bereikt. Voor de controllers ligt er een schone taak het lijnmanagement hiervan te overtuigen, en product- en procesbeschrijvingen op genoemde hoofdlijnen met dat management te realiseren.

Informatievoorziening

De luchtmacht onderkent reeds geruime tijd dat de huidige informatievoorziening voor verbetering vatbaar is. Door middel van gericht informatiemangement wordt getracht dit te verbeteren. Eerst moet er worden georganiseerd (wat doen we?), daarna 'geïnformatiseerd' (welke informatie hebben we daarbij nodig?) en ten slotte geautomatiseerd (welke hard- en software passen daarbij?).

Over de praktische invulling hiervan kan ik kort zijn. Momenteel worden heel voorzichtig de eerste stappen gezet om te komen tot informatieplannen. Volgens alle geïnterviewden staat dit echter nog in de kinderschoenen. Een enquête van J. Heijnsdijk onder commandanten en controllers van RVE'n (van alle krijgsmachtdeelen) wijst echter wel uit dat ruim de meerderheid van de commandanten en zo'n veertig procent van de controllers vindt dat de informatievoorziening is verbeterd dankzij de invoering van RVE'n.¹⁵

Contractmanagement

In de toekomst, als de nieuwe (top) structuur een feit is, zal de BDL (inclusief directies) contracten moeten afsluiten met de commandanten van het Opleidingscentrum (C-OCKLu), het Logistiek Centrum (C-LCKLu) en de Tactische Luchtmacht (C-TL). Laatstgenoemde sluit op zijn beurt contracten af met alle onder hem ressorterende onderdelen. Momenteel bestaan binnen de luchtmacht grote verschillen tussen de managementcontracten binnen de directies. De DMKLu heeft al enkele jaren ervaring en haar convenanten zijn inmiddels redelijk volwassen. De taakopdrachten van DOPKLu beginnen vorm te krijgen, maar bij DPKLu en tussen de directies zijn het afgelopen jaar geen contracten opgesteld. Binnen de contracten moet alleen worden vastgelegd wat noodzakelijk is. Ze moeten leesbaar en bruikbaar zijn, dus niet te dik en niet te gedetailleerd. Hiertoe mag er volgens Oninxc best wat geëxperimenteerd worden om ruimere ervaring op te doen.

De enquête van Heijnsdijk waar ik reeds aan refereerde, maakt duidelijk dat commandanten en controllers vinden dat lijnmanagers actief worden betrokken bij de totstandkoming van bedrijfsplannen en managementcontracten en dat ze door die lijnmanagers ook worden gebruikt als stuurmiddel. Vooral de commandanten (ruim tachtig procent) zijn van mening dat deze instrumenten zeker niet te gedetailleerd zijn. Van de control-

lers is slechts vijftig procent het hiermee eens. Beide groepen geven aan dat de instrumenten verder nog niet zo 'leven' binnen de RVE.

Wie de bedrijfsplannen en contracten doorleest, kan zien dat er nog niet zo veel aandacht wordt besteed aan lange-termijnplannen, en 'zachte' aspecten, zoals leiderschap en personeelsmanagement. Gezien de gewenste cultuurveranderingen (waarin de leidinggevenden een sleutelrol moeten vervullen; zie 'stijl' en 'cultuur') en het feit dat het personeel de belangrijkste productiefactor van elke onderneming is, lijkt het mij raadzaam dat er in de contracten minstens afspraken worden gemaakt dát er op decentraal niveau op gestructureerde wijze aandacht aan die zaken wordt besteed. Daarnaast wordt duidelijk, en daar zijn alle informanten het mee eens, dat kengetallen en de daaraan te koppelen normen uitgebreid en verder ontwikkeld moeten worden. In de managementcontracten zouden naar mijn mening verder bepaalde *incentives* moeten worden opgenomen, zodat onderdelen er naar streven een lerende organisatie te worden. *Operational auditing* is dan het aangewezen instrument om dit te toetsen.

Operational auditing

Binnen de luchtmacht worden veel instrumenten gebruikt om invulling te geven aan de toetsingsfase van de planning- en controlcyclus. De belangrijkste zijn: ISO-certificering, Tacevals, BDL-evaluaties en -inspecties, het Moreelsanalysesysteem (MANSKLu), doelmatigheidsonderzoeken, beleidsevaluaties, incidentele audits en interne controle. Eerdere onderzoeken binnen de KLu en diverse interne publicaties hebben uitgewezen dat hiervan alleen de eerste drie zonder meer voldoen. Tijdens mijn interviews werd dit beeld bevestigd. Tacevals en BDL-evaluaties richten zich echter hoofdzakelijk op de doeltreffendheid van de commando- en bedrijfsvoering en niet op de doelmatigheid van de procesbeheersing. Om die te toetsen, wil de luchtmacht *operational auditing* invoeren. Momenteel ligt er hiervoor nog

slechts een concept-beleidsstuk.

Volgens de theorie kan het best invulling worden gegeven aan *operational auditing* door één onafhankelijke, multidisciplinaire afdeling te creëren op dat niveau in de organisatie waar ook de regelgeving wordt gemaakt.¹⁶ Deze afdeling bestaat uit personeel dat deel uitmaakt van het Management Development (MD-)traject. De belangrijkste succesfactoren zijn, nog steeds volgens de theorie, *commitment* van de leiding, de acceptatie van de aanbevelingen en de kwaliteit van de eerste *audits*. Voorlopig is het voor de luchtmacht echter nog afwachten hoe dit instrument in de toekomst zal functioneren.

Operational auditing kan een belangrijke toegevoegde waarde hebben in het streven een lerende organisatie te worden. Het bekijkt de wijze waarop het (decentrale) beheersingssysteem is ingericht en werkt, en geeft aan waar en hoe verbeteringen mogelijk zijn. De *operational auditor* kan dus worden beschouwd als een soort begeleider of adviseur van het leerproces (de coach!). Doordat hij continu bezig is met het verbeteren van de procesbeheersing, kan hij leerstoornissen onderkennen of zelfs voorkomen. Hierdoor draagt hij bij aan het creëren van persoonlijk meesterschap. Door eerst individueel te leren, zal uiteindelijk ook het teamleren beter verlopen. Verder draagt *operational auditing* bij aan het systeemdenken. Doordat haar werkterrein de gehele organisatie beslaat, is zij in staat de diverse leerprocessen binnen afdelingen en teams zodanig op elkaar af te stemmen dat er synergetische effecten ontstaan.

Staf/personeel

De luchtmacht beschikt over veel instrumenten die kunnen worden gebruikt om invulling te geven aan de belangrijke aspecten op het gebied van personeelsbeleid: een eigen selectie-eenheid, een intern sollicitatiesysteem, een MD-beleid om veelbelovende officieren te selecteren en

begeleiden, eigen opleidingsinstituten en cursussen, belonings- en gratificatiebudgetten, een ideeëncommissie, et cetera.

De door mij geïnterviewde lijnmanagers en controllers geven geen eenduidig beeld over het functioneren van de hierboven genoemde instrumenten. Sommigen vinden het huidige personeelsbeleid, dat als motto 'de juiste man op de juiste plaats' voert, prima functioneren; anderen vinden dat de inspanningsverplichtingen en het Sociaal-Beleidskader (SBK), hoewel niemand het (sociale) belang hiervan ontkent, dit beleid ondermijnen. Pas als deze 'struikelblokken' volledig zijn weggewerkt, kan volgens hen aan genoemd motto invulling worden gegeven.

Voor beloningen en beoordelingen geldt hetzelfde. De ene helft is uitermate tevreden, voor de andere helft zijn beide een bron van ergernis, omdat ze verkeerd worden gebruikt. Mijn algemene indruk is dat de genoemde instrumenten op zich voldoende mogelijkheden bieden, maar vanzelfsprekend alleen wanneer ze worden gebruikt voor het doel waarvoor ze bedoeld zijn en wanneer daarnaast iedereen zich aan de spelregels houdt. Ik pleit wel voor een gevarieerdere wijze van belonen. Door op dit gebied meer bevoegdheden te decentraliseren en de mogelijkheden te verruimen, kan de leidinggevende zelf inspringen op de voorkeuren van de te belonen functionaris. De één wil immers meer sporten, de ander een keer vroeger naar huis, een derde wil graag een studie volgen, et cetera. Met het c.a.o.-akkoord Defensie 1997-1999 wordt hier reeds (gedeeltelijk) invulling aan gegeven.

Een kwart van de controllers geeft heel nadrukkelijk aan dat het streven een lerende organisatie te worden, verder wordt bemoeilijkt door de korte plaatsingstermijnen. Zelfs essentiële functionarissen, zoals onderdeelcommandanten, zitten vaak maar één of twee jaar op hun stoel. In het algemeen is langere functievervulling voor leidinggevendenden wense-

lijk. Hieraan kan invulling worden gegeven door die functies te selecteren waarvoor dat absoluut noodzakelijk is en voor bepaalde MD-functies de ervaringseisen te herzien (wellicht kan een *high-potential* met minder ervaring best een dergelijke functie vervullen; hij is immers een veelbelovend manager).

Daarnaast moet een snellere doorstroming van jonge, veelbelovende officieren worden gerealiseerd, bijvoorbeeld door het selectiemoment voor het MD-traject te vervroegen. Ik denk dat de KMA-II-opleiding bij uitstek geschikt is om officieren reeds vroeg in hun loopbaan te testen op hun kwaliteiten. Ten slotte kan binnen elk functiegebied door intensievere begeleiding beter worden ingespeeld op (toekomstige) behoeften van zowel organisatie als jonge leidinggevendenden.

Vaardigheden

Zo'n negentig procent van de informanten geeft aan dat dialoog en discussie soms ondersneeuwen in de te hiërarchische of de te veel lagen tellende organisatie. Erger is echter dat ze meestal verzanden in eindeloze vergaderingen van overlegorganen en comités zonder dat dit leidt tot besluiten en acties. Dialoog en discussie vinden dan wel plaats, maar streven hun doel volledig voorbij. Met name in de Haagse Staven zal er een cultuur moeten worden gecreëerd waarin veel sneller dan nu besluiten kunnen worden genomen. Bij het bepalen van de nieuwe topstructuur is hier ook rekening mee gehouden. Taken en bevoegdheden moeten duidelijk worden gedefinieerd en het nut van diverse overlegorganen, zoals de Comités Beheer en Uitvoering (COBU) en Plannen (COPL) moet kritisch worden bekeken.

De Luchtmachtraad (Lumara) moet, als dergelijke organen in stand worden gehouden, hen daadwerkelijk beslissingsbevoegdheden geven en zelf haar aandacht richten op de lange termijn (dus de strategische besluitvorming). In een organisatie waar ge-

decentraliseerd wordt, is het achterhaald om alle (enigszins) belangrijke besluiten te laten nemen door de Lumara, nota bene het hoogste bestuurscollege.

Stijl

Missies

Met voorlichtingscampagnes en een apart katern (Blauwdruk) in de *Vliegende Hollander* wordt getracht zo veel mogelijk uitleg te geven over het hoe en waarom en het belang van alle veranderingen, missies, et cetera. Op deze wijze moet een draagvlak worden gecreëerd. Bovendien worden onderdelen aangespoord om duidelijk te maken op welke wijze zij zaken hebben aangepakt, en zo een bijdrage leveren aan de discussie. Het is niet zo dat de missie de resultante is van de individuele visies. In een organisatie als de luchtmacht is dat ook zeer moeilijk. De politiek bepaalt immers wat de taken van Defensie zijn. In de Beleidsvisie Leidinggeven wordt duidelijk gemaakt dat van leidinggevendenden wordt verwacht dat zij een belangrijke rol vervullen in het verkrijgen van draagvlak voor bijvoorbeeld missies.¹⁷ De meerderheid (zo'n zestig procent) van de ondervraagde controllers geeft aan dat de meeste personeelsleden zich wel kunnen vinden in de missies, hoewel ze niet of nauwelijks zijn betrokken bij de totstandkoming ervan. Opvallend is dat Oonincx juist aangeeft dat te weinig medewerkers zich mede-eigenaar voelen van de missie en er daardoor ook niet voldoende bezield door raken.

Uit Heijnsdijks enquête blijkt dat eveneens: slechts 38 procent van de commandanten geeft aan dat de missie 'leeft' binnen de RVE.

Het maken van een missie heeft alleen zin als daar doelstellingen, plannen en uiteindelijk acties aan worden verbonden. Opvallend is dat de missies in de luchtmacht vooral zakelijk zijn: wat doen we, voor wie doen we het en hoe doen we het, maar net als bij de managementcontracten wordt er naar mijn mening over het algemeen te weinig aandacht besteed aan

de personele aspecten. Door dat wél te doen, kan wellicht ook de betrokkenheid van het personeel worden vergroot.

Stijl van leidinggeven

Over het algemeen verloopt de omschakeling van functioneel naar integraal leidinggeven moeizaam. Dat integraal management niet eenvoudig is, blijkt wel uit de stand van zaken met betrekking tot bedrijfsplannen, procesmanagement en informatieplannen. Het grootste struikelblok voor leidinggevendenden blijkt het sturen op hoofdlijnen te zijn. Volgens al mijn informanten wordt er nog veel te veel naar details gevraagd en op basis van die informatie ge- en beoordeeld. Deze mening wordt in Heijnsdijks enquête gedeeld door met name de commandanten (91 procent), die vinden dat de bemoeienis van de centrale staven na de invoering van de RVE-filosofie zeker niet is afgenomen. De controllers van de RVE'n zijn in deze enquête wat minder pessimistisch. Andere in de interviews aangehaalde gebreken zijn: weinig verantwoordelijkheidsgevoel, veel controle, het ontbreken van wederzijds vertrouwen en het niet naleven van afspraken.

Momenteel wordt er nog te weinig gedaan om leidinggevendenden zover te krijgen dat zij (op termijn) voldoen aan het ideale plaatje. Op veel onderdelen worden wel reeds LTV-trainingen gegeven of komen die er aan. Verder heeft de Bevelhebber een aantal jaar geleden de Stuurgroep Leidinggeven (SGL) in het leven geroepen. Deze bezoekt onderdelen en richt zich vooral op jonge managers. Daarnaast beschikt de luchtmacht over de Dienst Militair Leiderschap en Opleidingen (DMLO). Ik denk dat leidinggevendenden veel frequenter getraind en gemotiveerd moeten worden door middel van workshops, managementgames, rollenspellen, cursussen en dergelijke. Door vaker te discussiëren over en te oefenen met vormen en aspecten van leidinggeven, wordt de kans vergroot dat zij zichzelf gaan herkennen in die nieuwe stijl.

Cultuur

De kenmerken van gewenste cultuur binnen een lerende organisatie zijn niet of nauwelijks af te dwingen. Cultuur is namelijk een van de aspecten die zich het minst laten leiden door beleid en voorschriften. Het zit 'in' de mensen van de organisatie en 'in' de organisatie zelf. Het beleid kan wél aangeven welke richting de organisatiecultuur op zou moeten gaan. Door die op verschillende wijzen te benadrukken, kan er verbetering optreden. Dit is de essentie van het integrale-kwaliteitszorgbeleid. In de campagne Voorrang aan Verbetering is een flink aantal van de behandelde aspecten aan bod gekomen.

De wijze waarop invulling is gegeven aan integrale kwaliteitszorg (IKZ) verschilt heel sterk binnen de luchtmacht. Sommige onderdelen maken er geen of nauwelijks tijd voor vrij en leggen de verantwoordelijkheid bij de individuele werknemer. Mijns inziens werkt deze aanpak niet (de meeste werknemers moeten, zeker in het begin, worden gestimuleerd continu te verbeteren, anders verslapt dat streven) met als gevolg dat IKZ het kind van de rekening wordt in deze periode van veranderingen. In plaats daarvan zou IKZ, volgens één van de geïnterviewden, juist de olie in de motor van alle veranderingen moeten zijn. Door enerzijds mensen op initiatief van het lijnmanagement in workshops en 'verbetersteams' (eventueel ook bij andere afdelingen of onderdelen) kennis te laten maken met IKZ, en anderzijds voorbeeldgedrag en een motiverende uitstraling en houding van leidinggevendenden, kan IKZ mensen wellicht net dat beetje motivatie geven dat nodig is om weer een verandering of reorganisatie te verwerken (of zelfs voor te zijn).

Over de te onderscheiden aspecten van IKZ zijn de meningen zeer verdeeld. De één vindt bijvoorbeeld dat er veel te veel op fouten wordt afge-rekend, een ander vindt juist weer van niet.

Sommigen vinden dat het personeel veel initiatieven neemt, anderen zeg-

gen dat de mensen over het algemeen lijdzaam volgen. Initiatieven worden, onafhankelijk van rang of functie, meestal door dezelfde (groepen) mensen genomen. Overal vindt men voorlopers, maar over het algemeen zijn het er nog te weinig. De meeste informanten (zo'n zeventig procent) hebben de indruk dat het merendeel de reorganisaties en veranderingen moet is. Eén informant geeft aan dat voor de man op de werkvloer 'decentralisatie, zelfbeheer of VEB precies hetzelfde is; hij vraagt zich dus af waarom men zo moeilijk doet'.

Samenvattend: het omschakelen van het bureaucratische ambtenarenleven naar een bedrijfsmatiger manier van werken valt de meesten erg zwaar, maar er treden wel overal verbeteringen op.

Tot slot

De Koninklijke Luchtmacht heeft geen beleid dat expliciet verwoordt dat zij ernaar streeft een lerende organisatie te worden. Dat wil niet zeggen

dat dat streven helemaal afwezig is: vrijwel alle aspecten van de lerende organisatie komen aan bod in de verschillende beleidsstukken. Er is echter behoefte aan enkele centrale richtlijnen en een globaal stappenplan, waarin duidelijk wordt hoe de luchtmacht een volwassen lerende organisatie wil worden. Maar er moet zeker geen dik beleidsstuk worden geschreven dat een blauwdruk geeft van de gewenste situatie.

In de praktijk verloopt een en ander nog niet zo snel. Op een aantal gebieden vertoont de luchtmacht al wel kenmerken van een lerende organisatie, maar ten aanzien van vele aspecten is verbetering mogelijk en wenselijk. Bij de bespreking van de praktijksituatie heb ik reeds een aantal aanbevelingen ter verbetering aangebracht.

Van Dulleman en Schnepfer zien *operational auditing* en een intranet voor Defensie als de belangrijkste middelen om het streven een lerende organisatie te worden te verwezenlijken. Ik erken dat beide een belangrijke rol kunnen vervullen, maar mijns

inziens zijn de leidinggevendenden binnen de luchtmacht het belangrijkste bij dit streven. Zij zullen moeten inzien dat de luchtmacht een lerende organisatie moet worden en optreden als coach van dit proces. Door betrokkenheid te tonen, veel aandacht voor het personeel te hebben, teams te bouwen, enthousiast te zijn, een experimentele houding en creativiteit ten toon te spreiden én bij anderen te stimuleren (waarbij fouten mogen worden gemaakt, mits er van geleerd wordt), te balanceren tussen dialoog en discussie, probleemgericht te denken en te handelen, samenwerking te stimuleren, zelf te streven naar persoonlijk meesterschap en dat stimuleren bij anderen.

In zijn handelen moet de leidinggevende altijd de elf wetten van de vijfde discipline in zijn achterhoofd houden. Ik besef dat deze beschrijving verdacht veel lijkt op een schaap met vijf poten, maar binnen een team kunnen meerdere personen elkaar aanvullen, zodat alle genoemde eigenschappen uiteindelijk wel in dat team aanwezig zijn.

Om te kunnen bereiken dat leidinggevendenden invulling kunnen en willen geven aan hun sleutelrol, dient eerst het topmanagement zich bewust te zijn van de noodzaak voor de luchtmacht een lerende organisatie te worden en moet het weten welke aspecten daarbij belangrijk zijn (de kritische succesfactoren).

De SGL en de DMLO zijn de aangevoerde organen om het streven een lerende organisatie te worden binnen de luchtmacht te ondersteunen. De SGL kan de belangrijke aspecten tijdens discussies over leidinggeven ter sprake brengen. De DMLO kan deze verwerken in haar cursussen. Het is belangrijk dat ook de initiële en niveau-opleidingen aandacht besteden aan de theorie van de lerende organisatie. Voor wat betreft de opleiding van officieren (op de KMA) moet de gehele theorie uitgebreid worden behandeld; bij de opleidingen op het toekomstige OCKLu kan worden volstaan met de voor de leerlingen relevante aspecten. De majoor-

Noten

¹ J.A. Konst - Leren van vredesoperaties, in: MS166(1997), 2, blz. 53-57.

² W. van Dulleman en G.J. Schnepfer - Defensie: op weg naar een lerende organisatie!?, in: MS166(1997), 7, blz. 326-335.

³ M. Cornelis, Leidinggeven onder nieuwe bedrijfsvoering van de KLu, Afstudeerscriptie Koninklijke Militaire Academie, Breda, 1994.

⁴ M. Cornelis, Mag het een audit meer zijn?, Afstudeerscriptie Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg, 1997.

⁵ C. Argyris en D.A. Schön - *Organizational Learning, A theory of action perspective*, Addison-Wesley, Londen, 1978.

⁶ B.L.T. Hedberg - *How Organizations Learn and Unlearn?*, In: P.C. Nyström en W.H. Starbuck, *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, Londen, 1981, blz. 3-27.

⁷ J. Swieringa en A.F.M. Wierdsma - Op weg naar een lerende organisatie, Over het leren en opleiden van organisaties, Wolters Noordhoff, Groningen, 1990.

⁸ G.B.J. Bomers - De Lerende Organisatie, Rede, gehouden ter gelegenheid van de opening van het academisch jaar op Nijenrode, 4 september 1989.

⁹ Peter M. Senge - De vijfde discipline: de kunst & praktijk van de lerende organisatie, Scriptum, Schiedam, 1992.

¹⁰ Felix Corthouts - Werken aan een lerende organisatie, in: Opleiding & ontwikkeling, 8 (1995), 4, blz. 21-25.

¹¹ J.A.M. van Gorp - De controller als manager, Leiderschap en persoonlijkheid, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1994, Controlling in de praktijk, 10.

¹² Tom Peetoom - Leren in organisaties, Van Gorcum, Assen, 1995.

¹³ Evert Brouwer - Samenwerking deugt op Drawsko, Defensiekrant, 1997, 16, blz. 6.

¹⁴ J.A.M. Oonincx - Beleid Bedrijfsvoering Defensie en RVE, Research Paper FMB 97-40, Breda, maart 1997.

¹⁵ J. Heijnsdijk - RVE binnen defensie; droom of werkelijkheid?, Research Paper FMB 97-39, Breda, februari 1997.

¹⁶ Onder andere: A.J.G. Driessen, J.W. van der Kerk en A. Molenkamp - Operational auditing, Een managementkundige benadering, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1993.

¹⁷ Beleidsvisie 'Kijk op Leidinggeven', Koninklijke Luchtmacht, z.pl., z.j.

cursus komt als niveau-opleiding het meest in aanmerking om de filosofie van de lerende organisatie nader uit te werken.

Verder moet er een tweede campagne als Voorrang aan Verbetering komen, waarin onder meer het belang van leren, een experimentele houding,

communicatie en tolerantie voor fouten worden behandeld.

De onderdelen moeten worden gestimuleerd om een (lokaal) vervolg te geven aan zo'n campagne en daarbij worden begeleid. Dit is voor onderdelen tevens een goed startpunt om op gestructureerde wijze invulling te

geven aan IKZ. Leidinggevend en zullen hierbij, bijgestaan door KAM (Kwaliteit, ARBO, Milieu)-functionarissen en een IKZ-afdeling, wederom een voortrekkersrol moeten vervullen door bijvoorbeeld verbetersteams in het leven te roepen.



Leiderschaptrilogie II

Inspirerend leiderschap en bedrijfsethiek

drs. M.A.D. van Dongen - majoor bd van de Militair Psychologische en Sociologische Dienst*

Inleiding

In het eerste artikel uit de leiderschapstrilogie, is het begrip 'inspirerend leidinggeven' geïntroduceerd. Ik heb destijds aangegeven waarom deze theorie naar mijn mening paste binnen de context van de Militaire Doctrine. Ook is in het betreffende artikel aangegeven dat deze de eerste was van een serie over leiderschap, waarin, naast een theoretisch gedeelte ook wordt stilgestaan bij ethiek en bij teambuilding. In dit artikel ga ik dieper in op het ethische aspect van leidinggeven.

Ethiek is niets anders dan het gestructureerd nadenken over wat als goed en kwaad wordt beschouwd.¹ De bouwstenen van ethiek zijn de waarden en normen van mensen. Hierbij wordt onder waarden verstaan: „Collectieve voorstellingen binnen een maatschappij of groepering omtrent hetgeen goed, juist en daarom (in het algemeen belang) nastrevenswaardig is.” Normen hebben betrekking op „Collectieve, meer of minder bindende, verwachtingen ten aanzien van handelen of niet-handelen onder bepaalde omstandigheden”.²

Het is duidelijk dat deze twee begrippen zeer nauw verwant zijn. Omdat waarden vaak in algemeenheden worden beschreven (eerlijkheid, integri-

teit en dergelijke) zijn deze heel moeilijk te beoordelen. Waarden komen doorgaans naar voren door middel van gedrag. Aan dit gedrag kan een waardeoordeel, een norm, worden gehangen. Een voorbeeld van een waarde is 'eerlijkheid' en een voorbeeld van de 'bijbehorende' norm is 'Gij zult niet stelen'.

Alvorens de individuele werknemer op de werkvloer wordt geconfronteerd met de waarden van de organisatie dient de leidinggevende zich qua gedrag te conformeren aan die waarden en normen. Dit omdat hij ook verantwoordelijk is voor het overbrengen van diezelfde waarden en normen op zijn ondergeschikten. Wij kunnen als Koninklijke Landmacht niet eisen dat de waarden en normen van de medewerkers naadloos aansluiten bij die van de organisatie; we kunnen wel eisen dat hun gedrag valt binnen de 'vangrails' van hetgeen de KL acceptabel vindt. Het is de taak van de leidinggevende om de waarden en normen van de organisatie te vertalen voor haar medewerkers. De leider moet daarbij een deel van 'zichzelf' meegeven aan de boodschap, een persoonlijk *commitment* laten blijken.

Om dergelijke moeilijke onderwerpen, die te maken hebben met het leven van bepaalde waarden en normen, effectief over te brengen, is de gehanteerde stijl van leidinggeven van groot belang. Op deze stijl van leidinggeven kom ik uitgebreid terug. Achtereenvolgens wordt dieper ingegaan op ethiek in de militaire context.

Vervolgens komt een verdieping van het inspirerend leiderschap en de link naar ethiek aan de orde. Na stil te staan bij de aandacht die de KL aan ethiek in opleidingen besteedt, wordt het ethisch dilemma en het ethisch besluitvormingsmodel beschouwd.

Ethiek binnen de militaire context

Ethiek, het nadenken over goed en kwaad, is een essentieel onderdeel van het militair-zijn. Alleen al vanwege de taken die de militair opgedragen kan krijgen, bijvoorbeeld het gebruik van geweld, is het bewust afwegen van waarden en normen van belang. De mogelijke taak van de militair, oorlogsvoering, lijkt in contrast met het nadenken over goed en kwaad. Maar als kan worden gesteld dat sommige oorlogen noodzakelijk zijn, en soms zelfs rechtvaardig, een onderscheid dat de politiek gelukkig maakt, bestaat er ook binnen die situaties niet noodzakelijk een discrepantie tussen het militair-zijn en ethisch handelen.³ Wél kan het een ethisch dilemma inhouden: een situatie waar geen 'one-best-way' oplossing is. Een keuze uit twee kwaden; waarbij de situatie niet een-op-een kan worden afgegenteld op regelgevingen.

Ethische dilemma's

Voorbeelden van ethische dilemma's zijn te vinden in het blad van de Nederlandse Officiers Vereniging (*Carrière*), vanaf januari 1997 van de hand van kol MPSD drs. S.H. Springer. Een bewerkt voorbeeld van zijn hand:

* Drs. M.A.D. van Dongen was hoofd Bureau Leidinggeven en Bedrijfsethiek ILMO. Momenteel is hij werkzaam bij Coopers & Lybrand management consultants.

U heeft de opdracht om, koste wat kost de vijand te verhinderen de rivier over te steken. Er is, binnen een straal van 20 km één brug over de rivier. U staat met uw eenheid die brug te beveiligen. Over de brug komen, van vijandzijde, grote hoeveelheden vluchtelingen. De stroom gaat tot aan de horizon. Uw waarnemingspost rapporteert dat de vijand zich in de vluchtelingenstroom laat meevoeren. De eerste militaire voertuigen dagen inderdaad op. U kunt de voertuigen uitschakelen, maar niet zonder de vluchtelingen te treffen. Als u de voertuigen niet uitschakelt, kunt u de brug niet behouden... Wat doet u?

Dilemma's spelen een rol op diverse niveaus in de organisatie, waarover later meer. De dilemma's waar niet-leidinggevend voor kunnen komen te staan, worden buiten beschouwing gelaten, omdat de trilogie zich richt op leidinggevend.

De militaire bedrijfsethiek verschilt vanwege de taakstelling van de KL, die het gebruik van geweldsmiddelen kan impliceren, maar ook vanwege de vaak dwingende taakstelling. In dit artikel wordt weliswaar aangegeven dat ethiek in feite bestaat bij de gratie van de discussie over de waarden en normen, toch bestaat die openheid niet altijd.

Selectieve gewetensbezwaren

Genm P. Messerschmidt zei in 1994: „In toenemende mate zullen aan militairen vragen worden gesteld over de inzet van militaire middelen. De militaire leider zal bereid en in staat moeten zijn de gekozen weg uit te leggen in relatie tot andere opties. Van hem zal ethisch verantwoord handelen worden verwacht en geëist”.⁴

Ethisch verantwoord handelen kan ook impliceren dat een militair zijn eigen verantwoordelijkheid neemt, indien een missie niet te vereenzelvigen is met zijn waarden en normen. Dit idee van 'selectieve gewetensbe-

zwaren', zoals geopperd door de Nederlandse rooms-katholieke bisschoppen, dat is overgenomen door kol Lodders in het juninummer van *Carré* (1997), kreeg in politieke ogen weinig bijval. In de Kamer antwoordde de staatssecretaris Gmelich Meijling dat voor selectieve gewetensbezwaren 'heel moeilijk ruimte te vinden zou zijn'. In zijn toespraak voor de ACOM-conferentie over ethiek stelt de staatssecretaris het nog scherper: „Laat ik hierover duidelijk zijn. Hiervan kan geen sprake zijn”.⁵ Prof. dr. C.W. Vroom zegt hierover: „Anderen hebben beter dan ik vastgesteld dat het kenmerkende van de ethiek gelegen is in het niet bestaan van absolute, want daardoor direct griezige normen.”

Indien de mate waarin normen ter discussie staan nihil is, dan heeft dit direct gevolgen voor de zelfstandigheid van het handelen van de commandant. De kans dat de loyale militair daarmee verwordt tot een uitvoerder van wie alleen selectief zijn mening in beschouwing wordt genomen, lijkt daarmee te stijgen. Als discussie over normen niet mogelijk is, heeft ook het beschouwen van ethiek in de KL geen nut. Ik hoop dat deze uitspraken meer ruimte in zich hebben dan in eerste instantie lijkt. Genm C. Homan haalt in zijn toespraak Henry Kissinger aan die dit steekhoudend heeft omschreven als: *'Morality without security is ineffectual, security without morality is empty'*.

Ethiek

Ethiek komt in lessen en besprekingen vaak in de negatieve zin des woords aan de orde. Als over ethiek gesproken wordt, komt doorgaans normoverschrijdend gedrag aan de orde. Weliswaar is normoverschrijdend gedrag een item dat binnen de ethiek thuishoort, het is niet gelijk aan ethiek. Normoverschrijdend gedrag is vergelijkbaar met verkeersovertredingen en bewust weggedrag. Verkeersovertredingen zijn een onderdeel van het weggedrag, namelijk het over-

schreiden van de norm. Bewust weggedrag behelst niet alleen het voorkomen van het begaan van verkeersovertredingen, maar behelst tevens het aanleren van een positieve houding in het verkeer. Het is een houding die óók, maar niet alleen zal leiden tot minder overtredingen. Voor deze houding is kennis van de regels relevant, maar is inzicht in de verkeerssituatie veel belangrijker.

Naar mijn mening dient onder ethiek, het *nadenken* over goed en kwaad, vooral dat gedrag en die gedragsintenties te worden beschouwd die niet expliciet onder de diverse regelgevingen vallen, zoals bijvoorbeeld het Militaire Straf- en Tuchtrecht. Dit opent namelijk de mogelijkheid van discussie over de achterliggende waarden en normen, terwijl de discussie over een onderwerp waarvan de normen expliciet zijn vastgelegd, vaak snel stilvalt. Enerzijds omdat voor veel mensen regels vaststaand zijn en daardoor niet bediscussieerbaar, anderzijds omdat ze, wat wij er ook van mogen denken, inderdaad *vast* staan.

Overigens is ook de vaststaandheid van regelgevingen niet absoluut, zoals ook Vroom in de vorige paragraaf al aangaf. Bij een ethisch dilemma, zal vaak wél op het grensgebied tussen regelgeving (rechtmatigheid) en gevoel (rechtvaardigheid) gemauvreerd worden. Wederom in de woorden van Vroom: „Doe wat er gezegd wordt, is een essentieel kenmerk van een crisisorganisatie als de krijgsmacht; toch eerst even nadenken, is daarbij echter een teken van maatschappelijke beschaving die ook in crises overeind gehouden dient te worden.”⁶

Discussies

Ethische discussies vinden niet alleen in de KL plaats, maar ook daarbuiten. Denk maar aan discussies over euthanasie, genetische manipulatie (de stier Herman) en dergelijke. Binnen de KL wordt ethiek een steeds terugkerend item, denk bijvoorbeeld aan de Gedragscode, maar ook aan de Militaire Doctrine of de Beleidsvisie Leiding-

geven. Dit heeft onder meer te maken met het feit dat de KL vaak in de schijnwerpers van de politieke en publieke aandacht staat. In de Beleidsvisie Leidinggeven is te lezen: „Leidinggevend personeel in de KL dient haar motivatie primair te ontleen aan, en haar handelen te baseren op algemeen aanvaarde waarden en normen in de samenleving. Bovendien dient een leidinggevende zich bij zijn handelen te laten leiden door ethische maatstaven.”⁷

Als beweringen in documenten worden opgenomen waarbij over algemeen aanvaarde waarden en normen wordt gesproken, of zelfs over het nog meer algemene begrip ‘ethische maatstaven’, is de vraag wat deze dan behelzen, gerechtvaardigd. Normen zoals die door onze organisatie gehanteerd worden, zijn vaak vastgelegd in verschillende regelgevingen en voorschriften. De achterliggende waarden zijn vaak minder makkelijk te herkennen. De Militaire Doctrine geeft een (beperkte) invulling van enkele waarden: „Het handhaven van een hoog moreel en een grote discipline van zijn troepen vergt van de leider voorbeeldgedrag en *integriteit*. (...) De hoge eisen die de leider aan zichzelf stelt, zijn gebaseerd op professionele en persoonlijke waarden en normen, zoals *eerlijkheid, loyaliteit en morele moed*”.⁸ De cursief gedrukte tekstgedeelten zouden betrekking kunnen hebben op door de KL nagestreefde waarden en normen.

Collectieve beloften

Naast ethiek voor de individuele medewerker en voor de leidinggevende als verantwoordelijke voor het aansturen van het gedrag van een aantal individuen, bestaat er ook binnen beroepsgroepen een stelsel van collectief afgesproken waarden en

gedragsnormen. Een voorbeeld is de eed van Hyppocrates die medici afleggen. Een andere eed is die van ambtsdragers, zoals wij die allen afgelegd hebben.* Ook psychologen die zijn aangesloten bij de beroepsvereniging hebben collectieve gedragsafspraken, bijvoorbeeld geheimhoudingsplicht, zorgvuldigheid en dergelijke.” Ook bij de codes waarin de beroepsethiek is vastgelegd moeten we altijd ervoor waken dat, hoewel de *intentie* van de beroepsgroepen heel goed is, dergelijke collectieve beloften ook tegengesteld kunnen werken. „De beroepsethiek suggereert immers dat zolang een expert zich houdt aan de standaarden van zijn professionele ethiek, er door buitenstaanders geen ethische of politieke vragen met betrekking tot diens werk hoeven te worden gesteld.”⁹ Dezelfde gevaren gelden ook voor de professionele KL, ondanks de invoering van de Gedragscode. Een dergelijke code kan een zeer goede insteek zijn om het gedrag van het militaire collectief in banen te leiden, maar alleen zolang elke militair zich ervan bewust is dat het volgens de code leven hem of haar nooit ontslaat van zijn (eigen) verantwoordelijkheid.

De Gedragscode van de KL

Het zwaartepunt van haar waarden heeft de KL vastgelegd in de Gedragscode KL, die op 21 oktober is geïntroduceerd. De Gedragscode is een mengvorm van belangrijke waarden, vastgelegde regels (*mores*) en gestandaardiseerd gedrag.¹⁰ De Gedragscode heeft onder meer als doel om waarden, normen, en vormen van gestandaardiseerd gedrag waar de KL voor staat, zichtbaar te maken. Dit is geïnitieerd door vragen uit de politiek en de eigen organisatie. Menigeen zocht ‘houvast’ voor zijn eigen gedrag in de vorm van een richtinggevende code.

Kanttekeningen

Het vastleggen van het gewenste gedrag, dan wel de waarden en normen van een organisatie in een code voldoet weliswaar aan een vraag, maar het is niet zonder risico’s.

Ten eerste bestaat de kans dat die mensen (doorgaans BOT) die om een Gedragscode riepen, in feite iets zochten om de medewerkers ‘mee om de oren te slaan’. Daarvoor is de Gedragscode niet bedoeld en ook niet geschikt (dat blijkt uit de formulering¹¹). Als een militair van mening is dat gedrag van een medewerker niet in overeenstemming is met de waarden en normen van de organisatie, dan dient hij dat met diegene bespreekbaar te maken. Via argumentatie kan de ander voor het organisatie-standpunt gewonnen worden. Als dit gebeurt, zal de ander zijn *mening* veranderen, in plaats van zijn *gedrag* bij te stellen. Hierbij moet men er wel voor waken dat de waarden en normen die de leider voorstaat, niet toevallig zijn *eigen* waarden en normen zijn, in plaats van die van de organisatie.

Ten tweede bestaat het gevaar dat de medewerkers ophouden met structureel na denken over de waarden en normen van de organisatie, omdat die nu eenmaal zijn vastgelegd. Ik denk dat alle leiders in de organisatie de *plicht* hebben om de eigen organisatie positief-kritisch tegen het licht te (blijven) houden. In de woorden van Vroom: „Over ethiek – en zeker in een zich democratische noemend land – mag men nu eenmaal niet zwijgen”.¹² Wij moeten niet verworden tot passieve volgers; we zijn niet voor niets leidinggevend.

Ten derde bestaat het gevaar dat de gedragscode hetzelfde lot is beschoren als destijds de Beleidsvisie Leidinggeven ’91 en het *Mission Statement*. Bij de parate eenheden is het *Mission Statement* vaak verworden tot een ‘schilderij aan de muur’ maar verder leeft het nauwelijks. De Beleidsvisie Leidinggeven KL ’91 wordt bij de kaderleden vaak pas bekend als zij met deze visie in een leiderschaps-cursus te maken krijgen, bijvoorbeeld bij de E-cursus (Wmr-I Sgt-I), de Primaire vorming (kapiteins-cursus) of de Hogere Onderofficiers Vorming. Gezien het feit dat deze cursussen jaren na het verlaten van de initiële

* De eed of belofte die is afgelegd na het afsluiten van de initiële opleiding van de (onder)officier, en tegenwoordig ook de manschappen.

** Nederlands Instituut van Psychologen. Deze psychologen zijn herkenbaar door het voeren van het merk symbool ‘PSYCHOLOGO NIP®’.

opleiding gegeven worden, is de bekendheid van de beleidvisie zorgwekkend. Dat neemt niet weg dat uit het verleden lessen kunnen worden getrokken voor de toekomstige introductie van beleidsdocumenten. De mate van gebruik van de gedragscode zal in aanzienlijke mate afhangen van de introductie. Deze twee documenten, de Beleidvisie Leidinggeven en de Gedragscode kunnen niet los van elkaar worden gezien, met dien verstande dat de Gedragscode KL ook voor niet-leidinggevend is bedoeld.

Kansen van de Gedragscode

De Gedragscode is een document dat voor elk organisatiedeel geldt. De kracht ervan is dat het daardoor ook naar elk organisatiedeel kan worden vertaald. Een optie is om met de gedragscode KL als randvoorwaarde, een eigen 'eenheids-gedragscode' te maken. In die specifieke afgeleide code kunnen bijvoorbeeld bepalingen over de traditiebeleving in de eenheid opgenomen worden. Op die manier kan een code met een 'wij'-gevoel geschreven worden.

In feite is dit niet nieuw. Diegenen die een cursus teambuilding van de Afdeling Gedragswetenschappen hebben gehad, hebben onder meer deze insteek gekregen ten aanzien van het *Mission Statement*. Deze werd vertaald naar de taken van de eenheid op het eigen niveau en werd op die manier een 'levend document'. In feite is dit het maken van de vertaalslag: 'Wat betekent het voor mij?'

Dit zelfde kan ook worden gedaan met de Gedragscode. Als de 'eigen' gedragscode in lijn ligt met het gestelde in de Beleidvisie Leidinggeven, namelijk dat het een opdrachtgerichte formulering heeft en niet een uitvoeringsgerichte, dan is de code een beschrijving van de randvoorwaarden waarbinnen de leider zelfstandigheid van handelen heeft.

De Gedragscode KL kan een goede prikkel vormen om ethiek een imbedding te geven in de KL. Bij het overbrengen van de code is de inbreng van de leidinggevende uiteraard een noodzakelijke voorwaarde.

Inspirerend leiderschap

Het begrip 'leiderschap' kent bijna evenveel omschrijvingen als er wetenschappers zijn die zich met leiderschap bezighouden. In het eerste deel van de trilogie is gekozen voor de definitie van J. Gerrichhausen e.a.¹³ Nu de KL de definitie van leiderschap opnieuw vorm heeft gegeven in haar Beleidvisie Leidinggeven zal verder worden uitgegaan van deze definitie. Ze luidt:

Leidinggeven is het bewust beïnvloeden van het gedrag van anderen om, met volledige eigen inzet, gezamenlijk het gestelde doel te bereiken.

Wat opvalt bij de definitie is dat deze betrekking heeft op *effectief* leiderschap. De KL richt zich in eerste instantie niet op het voorkómen van ineffectief leiderschap, maar op het stimuleren van effectief leiderschap. Dit KL gaat derhalve bij haar definitie expliciet uit van effectief leiderschapsgedrag.

Zonder uitgebreid in te gaan op de definitie, omdat dat bij de introductie van de Beleidvisie zal gebeuren, worden de volgende elementen van belang geacht bij het leidinggeven in de KL:

- leidinggeven is bewust gedrag;
- leidinggeven houdt het beïnvloeden van gedrag van andere mensen in;
- leidinggeven impliceert volledige inzet van de leider;
- een leider is zowel aanvoerder als deel van de groep;
- leidinggeven is doelgericht;
- het doel is bekend bij de betrokkenen.

Kenmerkend voor alle, dus ook voor deze, definities van leiderschap is dat zij het beïnvloeden van gedrag van andere mensen behelzen. Deze beïnvloeding brengt verantwoordelijkheid met zich mee. De mogelijkheid om andermans gedrag richting te geven, kan zowel positief als negatief worden benut. Effectief leiderschap wordt nu eenmaal niet getoetst aan een ethische component.

Mao

Een voorbeeld van inspirerend leiderschap is Mao Zedong (ook Mao Tse-Tung genoemd). Mao heeft in zijn periode als leider van communistisch China (1 oktober 1949 tot 9 september 1976) gebruik gemaakt van zijn charismatische uitstraling op het Chinese volk. Hij gebruikte zijn inspirerende kwaliteiten niet alleen te goeder trouw. Zijn persoon is tot mythe geworden; zijn ideologieën werden de leefregels. Zijn rode boekje (eerste uitgave 1964) werd verplicht materiaal op de scholen. Zijn persoon werd als een godheid vereerd: „Volgens een Chinees gezegde duurt het jaren voordat een rivier bedekt is met een meter ijs. Zo had het ook jaren geduurd voordat Mao het punt had bereikt waarop hij in staat was zijn vijanden weg te zuiveren (dit speelt in 1976, red). De haat die hij koesterde, dateerde van voor de bevrijding (voor 1949) Hij schrok er niet van terug het hele land in chaos te storten om zijn vijanden te overwinnen.”

Een andere bekende uitspraak van Mao is, (tijdens een onderhandeling met de Sovjet-Unie, die op de gevaren van een kernoorlog wees) dat een bom hoogstens enkele miljoenen Chinezen het leven zou kosten. 'Dan heb ik er nog meer dan voldoende over'. De Russische delegatie was diep onder de indruk van het absolute gebrek aan achtung voor mensenlevens van Mao.¹⁴

Negatief leiderschap

Mao's invulling van leiderschap wil ik in navolging van Den Hartog c.s. 'negatief leiderschap' noemen.¹⁵ Hij gebruikt zijn macht om zijn eigen doelen na te streven: in de beleving van Mao is het volk er voor hem, niet andersom. Een kenmerk van positief leiderschap is dat de leider zijn invloed gebruikt om doelen na te streven van het grotere geheel (de eenheid, de KL, Nederland).

Deze positieve leidinggevendens gebruiken hun visie om mensen zelfstandig te laten opereren, in de geest van de visie van de commandant. Leiders kunnen worden geconfron-

teerd met reacties van het personeel, die afhankelijk zijn van de mate van acceptatie van het leiderschap van de leider. In volgorde van de mate van acceptatie ziet dit er als volgt uit:

- weerstand;
 - volggedrag;
 - identificatie met de visie;
 - het zich eigen maken van de visie.¹⁶
- Bij het laatste punt is de visie bekend bij de medewerkers en sluit naadloos aan bij hun eigen doelen. Een voorbeeld daarvan is het volgende verhaal van twee groepen metselaars. De eerste groep geeft als antwoord op de vraag wat ze aan het doen zijn: 'wij metselen stenen'. De tweede groep die met dezelfde taak bezig is, antwoordt: 'wij bouwen hier een kathedraal'. Het verschil zit er in dat de tweede groep een groepsoverstijgende doel kent, en daarnaar handelt, ook als de leider niet meer aanwezig zou zijn.

Stijlen van leidinggeven

Er zijn verschillende stijlen van leidinggeven mogelijk om een groep zijn taak te laten uitvoeren: de transactionele stijl, die een ruil tussen doelen en beloning voorstelt, en de transformationele stijl, die meer is gericht op het motiveren van personeel. Toch is het transactioneel leiderschap niet per definitie minder effectief.

„*Transactional leadership is generally easier to use and for certain tasks or missions where a short term behaviour is all that is required.*”

Als voorbeeld geven K.S. Donahue en L. Wong het beloven van een drie-daagse verlofperiode indien een schoonmaakklus correct uitgevoerd wordt.

Inspirerend leiderschap is vooral effectief als de attitude van de medewerkers moet worden veranderd. Als ik terugkeer naar de verkeersmetafoor, dan is transactioneel leiderschap gericht op het voorkómen dat de automobilist overtredingen maakt, terwijl de inspirerende leider de automobilist een bepaalde verkeershouding bijbrengt, die weliswaar ook zal bijdragen aan minder verkeersovertredingen, maar waarbij dat een bijproduct is. R. Bonadonna zegt hierover:

„*The ethical situation of the military*

person is not just the fulfilling of minimal obligations, like the avoidance of war crimes”.¹⁷

De leiderschapsstijl waarmee de ethische attitude effectief kan worden bijgebracht, is de transformationele leiderschapsstijl, omdat deze de grondhouding van de militair 'transformeert'. De waarden en normen die de militair hanteert, zijn niet meer degenen die in de Gedragscode staan, nee, het zijn de eigen waarden en normen geworden. Bynner geeft aan dat deze stijl van leiderschap niet nieuw is.¹⁸ In zijn boek geeft hij aan dat deze stijl al in de vijfde eeuw voor Christus werd beschreven in China, door Lao-Tse:

„*A leader is best when people barely know he exists.
Not so good when people obey and acclaim him.
Worse when they despise him.
If you fail to honour people, they fail to honour you.
But of a good leader, who talks little, when his work is done, his aim fulfilled, they will say: 'We did it ourselves'.*”

Lao-Tse

Lao-Tse geeft hier een belangrijk kenmerk van een leider weer, namelijk dat niet zijn openbare aanwezigheid van belang is, maar meer het onderhuids aanwezig zijn van de visie van de leider. De leider heeft zijn visie zo overgebracht op zijn ondergeschikten dat deze niet beter weten dan dat het 'hun' visie is.

Om de waarden en normen van de KL over te kunnen brengen, zal de leider zich eerst moeten verplaatsen in de belevingswereld en de taal van zijn ondergeschikten. Hij heeft geleerd zijn visie, zijn beleid, te formuleren in samenspraak met zijn ondergeschikten (wat vanzelfsprekend niet hetzelfde is als: 'dóór zijn ondergeschikten').*

* Een methode om dit te doen vindt u in de laatste aflevering van de leiderschapstrilogie, Inspirerend leiderschap en teambuilding.

Zijn machtsbasis ligt niet in zijn formele macht, maar in zijn gezag en is gegroeid door het voorbeeldgedrag dat hij heeft laten zien. De leider slaagt er uiteindelijk in om de manier waarop zijn ondergeschikten over problemen nadenken overeen te laten stemmen met zijn visie. Hij geeft altijd de verbinding aan tussen de waarden en normen en het effect hiervan op het functioneren van de groep.

In het eerste deel van de leiderschapstrilogie is beschreven dat inspirerend leiderschap effectief lijkt te zijn doordat het een verandering (transformatie) tot stand brengt in de manier waarop de mensen tegen hun werk aankijken en in hun motivatie voor het werk zélf. Gedrag dat gepaard gaat met inspirerend leiderschap leidt bij de medewerkers tot:

- een sterk gevoel van collectieve identiteit, een 'wij'-gevoel;
- een duidelijke samenhang tussen gedrag en de doelen en waarden van de groep en het individu;
- zelfwaarde en zelfvertrouwen van de leden van de groep, en een daaruit voortvloeiende (ervaren)persoonlijke en gezamenlijke competentie;
- het geloof in een betere toekomst van de groep;
- een intrinsieke motivatie en een morele betrokkenheid.¹⁹

Inspirerend leiderschap is meer gebaseerd op het enthousiast maken van anderen voor een bepaalde visie en hen daardoor te bewegen buitengewone prestaties te leveren, die normaal gesproken niet van hen verwacht mogen worden.²⁰ Deze buitengewone prestaties hebben voor wat betreft ethiek betrekking op het zich geleidelijk eigen maken van de aangeboden waarden en normen van de organisatie en daarnaar te handelen.

Verantwoordelijkheid

Ethische verantwoordelijkheid draagt overigens elke leidinggevende, zowel binnen als buiten de KL, al drukt deze zwaarder bij de KL omdat zij een van de weinige organisaties is die gelegitimeerd geweld mag gebruiken. Een

afwijkend waarden- en normenpatroon binnen een groep met een hoge mate van 'wij-gevoel' (een hoge cohesie), kan leiden tot grote misstanden (denk bijvoorbeeld aan My-Lay, maar ook aan de acties die de Bosnische Serviërs hebben uitgevoerd op moslims uit Srebrenica, of de recente 'slachtpartijen' tussen groepen voetbalfans). Aldous Huxley schreef: „Beschaving kan in al haar aspecten gedefinieerd worden als het stelselmatig onthouden aan individuele burgers van bepaalde gelegenheden om zich barbaars te gedragen”.²¹ Als dit wordt gecombineerd met het feit dat de KL gebaad is bij een hoge groepscohesie is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende ten aanzien van de waarden en normen in de groep duidelijk.²²

De KL

Hoewel dit naar aanleiding van het voorgaande zou kunnen lijken, is ethiek geen pure leiderschapsverantwoordelijkheid. Wél lijkt het zo dat soldaten vaak *niet* in een positie verkeren waarin de rechtvaardigheid en proportionaliteit van het gebruikte geweld in een actie kan worden beoordeeld.²³ Een leider heeft immers doorgaans meer informatie voorhanden en kan daardoor meer inzicht in de situatie verwerven.

Nu is ook de ethische ketting net zo sterk als zijn zwakste schakel. Daarom is het handelen van de groep alleen in zoverre ethisch als elk groepslid hier gevolg aan geeft. Het is niet alleen afhankelijk van het ethisch juiste gedrag van de leider. Naar mijn mening moeten we juist dáárom de ethische bewustwording van alle militairen in gang zetten. Op dit moment wordt daar bij de schoolbataljons al aan gewerkt. De lessen die hier worden gegeven zijn voornamelijk cognitief ingesteld. Het verkrijgen van kennis staat met andere woorden centraal. Dit sluit aan bij het beeld dat heerst over militaire ethiek, zoals verwoord door Sidney Axinn, een van de auteurs van *Field Manual 27-10*:

„*Most military ethics are rule-centered*”. Het is daarentegen niet het

meest nastrevenswaardige. Axinn geeft aan waarom:

„*Rule-centered military ethics seem to be better at preventing us from acting poorly, then they are at encouraging us to do well.*”

Mede vanuit dit oogpunt wordt op dit moment de gehele lessencyclus Bedrijfsethiek (BE) binnen de hele KL tegen het licht gehouden. De ethiek moet een levende materie voor elk niveau in de KL worden, waarbij de praktijk van elke dag centraal staat. De Werkgroep Lessen Bedrijfs Ethiek (WLBE) houdt zich, namens C-COKL, hiermee bezig.

De WLBE is onder leiding van het ILMO bezig de opleidingen in de KL aan te pakken. In het verleden is gebleken dat instructeurs die een cursus ethiek volgden na terugkeer bij hun eenheid vaak een nietvruchtbare basis (in de vorm van de leiding) aantroffen. Onder het credo 'doe maar weer gewoon' verdwenen veel goede intenties in de maalstroom van alledag. Om deze 'terugvalkans' te verkleinen is de WLBE begonnen met het organiseren van themadagen (vijf stuks) voor de commandanten en hun stafmedewerkers van OCa en schoolbataljons. Deze themadagen waren gevuld met casuïstiek die was verkregen uit interviews binnen dezelfde eenheden. Op deze manier bleven de elementen uit de alledaagse werkelijkheid herkenbaar, waardoor de vertaling van de bedrijfsethiek als een element van alledaags handelen eenvoudig kon worden gemaakt. Deze themadagen worden in 1998 gevolgd door, voorlopig acht, themadagen voor andere eenheden van bataljons-grootte. Ook zijn in 1997 workshops bedrijfsethiek van start gegaan. Deze driedaagse workshops richten zich op het middelmanagementniveau van OCa en schoolbataljon's. Van deze workshop zullen er voorlopig twintig plaatsvinden. Voor de lagere leidinggevenden wordt naar verwachting medio 1998 begonnen met de cursus bedrijfsethiek-instructeur, die zich richt op de meer ervaren instructeur. Ten slotte wordt de cursus Bijzondere Personeelszaken, zoals die nu wordt

gegeven door de Geestelijke verzorgingscentra, aangepast aan de methodologie die in de overige cursussen ethiek wordt gebruikt. Die cursus wordt in 1998 voor het laatst gegeven.

Afgezien van deze inspanning is de WLBE bezig de lessen voor man-schappen, de initiële (KMS/KMA) en vervolg-opleidingscentra (ILMO en IDL) op elkaar af te stemmen. Uiteindelijk wordt ethiek een constante factor in de diverse opleidingsgangen voor alle niveaus. Ethiek wordt een rode draad in alle opleidingen, zoals ook door de BLS gesteld in de Beleidsnotitie Bedrijfsethiek uit 1996. Op deze manier wordt invulling gegeven aan het vormen van een bedrijfsethische houding. We verkrijgen de deugd niet door haar te leren, maar door haar te beoefenen, zodat zij een gewoonte wordt, zei Aristoteles al.

Rechtvaardigheid versus rechtmatigheid

Zoals in het begin van dit artikel al is aangegeven, zijn ethische dilemma's situaties met een zware ethische lading, waarbij er geen eenduidig juist antwoord is. In deze situaties is doorgaans de vraag naar rechtvaardigheid in tegenspraak met die naar de rechtmatigheid. Hiermee wordt bedoeld dat hoewel de (mogelijke) beslissing goed voelt (rechtvaardig) deze desondanks in tegenspraak kan zijn met de wet (wettigheid). De persoon bevindt zich daardoor in een 'no-win-situatie', waar er ongeacht zijn besluit altijd verliezers zijn. Een ethisch dilemma is vaak een situatie waarbij de leidinggevende zijn acties niet meer kan afwentelen op bestaande regelgeving, waardoor er aanspraak wordt gemaakt op zijn persoonlijke verantwoordelijkheid en zijn ontwikkeling op het gebied van de ethiek (morele ontwikkeling).

Morele ontwikkeling

Moreel besef is bij mensen niet iets wat bij de geboorte reeds aanwezig is, enkele levensbeschouwelijke overtuigingen die daar anders over denken daargelaten. De morele ontwikkeling

verloopt via een drietal fasen:

- In de eerste fase van 'moreel realisme' oriënteert de individu zich vooral op de hoeveelheid straf bij verboden gedrag, of beloning bij gewenst gedrag. Hoewel dit de laagste fase van morele ontwikkeling is, ontstijgen desondanks vele mensen dit niveau niet. Er is hier sprake van een externe moraliteit: de individu laat het moreel besef afhangen van het externe oordeel.
- In de tweede fase heeft het individu al schuldgevoelens, maar deze zijn in zoverre afhankelijk van de externe partij dat de individu die externe partij, wél welgezend wil blijven. Ook als het individu alleen is, blijft het zich afvragen wat andere mensen ervan zouden vinden.
- In de derde fase heeft het individu zich de normen eigen gemaakt en zijn zijn individuele gewetensprincipes ontwikkeld. Er bestaat een 'eigen geweten' en de persoon handelt daarnaar. Individuen die dit stadium volledig bereiken, zijn echter zeer zeldzaam. Velen hebben wel een eigen geweten, maar nemen 'wat zullen de anderen ervan vinden' expliciet mee in hun bewegingen. Het stadium van morele volwassenheid is onder meer bepalend voor gedrag dat individuen vertonen als zij alleen kunnen terugvallen op hun eigen geweten, bijvoorbeeld bij een ethische dilemma.²⁴

Een voorbeeld van een ethisch dilemma op een lager niveau is het volgende, dat letterlijk uit de interviewverslagen is overgenomen van enkele UNPROFOR-eenheden in voormalig Joegoslavië.

„Ik had op een gegeven moment een meisje in het peloton die dronk inderdaad heel veel. En ja, dan hoor je een keer, die drinkt meer dan drie consumpties. Maar ik vond het heel moeilijk omdat de hele compagniesstaf teveel dronk. En dan werd er gezegd: je moet heel goed letten op die korporaal van jou, want die drinkt er meer dan drie, die drinkt er wel

tien. Terwijl dan de CSM er net acht achter zijn kiezen had. Ja, dus ik ben degene die er wat van mag zeggen, dus ik liep naar het meisje en ik zeg: hoor eens, ik krijg geruchten dat je teveel drinkt. Ja, dat is wel zo, maar de rest doet het ook, de CSM doet het ook en de majoor die drinkt er ook wel meer dan drie (...). En de majoor zou dan degene zijn aan wie ik haar zou moeten uitleveren om een douw te geven.”²⁵

U ziet aan dit voorbeeld dat de ene oplossing tegen andere principes indruist, sterker nog, dat ze misschien allemaal tegen uw waarden en normenpatroon ingaan. Het lijkt nu misschien dat dit soort voorbeelden verzonden zijn, maar ze liggen dicht bij huis dan gedacht. Het probleem waar de militair mee wordt geconfronteerd, is dat de *split-second*-beslissingen van een intuïtieve besluitvorming, qua rechtvaardigheid misschien volstrekt correct kunnen zijn. De betreffende militair wordt, na zijn terugkeer van de missie, niet aangesproken op rechtvaardigheid maar op wettigheid (de 'is mijn oplossing legaal-vraag' uit het Ethisch Besluitvorming Model, zie de volgende paragraaf). Vanwege de gevoeligheid van de uitkomsten van dergelijke ethische beslissingen is hiervoor door de KL een besluitvormingsmodel ontwikkeld. Op dit model ga ik in de volgende paragraaf dieper in.

Ethisch besluitvormingsmodel

De KL heeft voor het probleem van de ethische besluitvorming een besluitvormingsmodel ontwikkeld. Dit model is onder meer terug te vinden op de witte kaart voor leidinggevers (IK 2-1250) en kent de volgende fasen, die worden doorlopen bij een dilemma:

- 1 Wat zijn de feiten en de partijen?
- 2 Wat zijn de oplossingen en hun mogelijke gevolgen?
- 3 Is mijn oplossing legaal?
- 4 Zijn alle belangen gewogen?
- 5 Kan het door de beugel? (Ben ik, als ik thuishom trots op mijn oplossing,

kan ik die thuis voor mijn partner verkopen e.d.)

6 Neem een besluit!

Dit model wordt gebruikt in de lessen waarin leiders worden geconfronteerd met ethische dilemma's.

Ik ervaar ten aanzien van dit model de volgende problemen:

- Ten eerste: het is beter dat in de eerste stap van het model het kernprobleem wordt gedefinieerd. Op die manier wordt de leidinggevende gedwongen het probleem zo te definiëren dat zijn dilemma duidelijk wordt. Ook heeft dit als voordeel dat, als er meerdere militairen bij betrokken zijn, zij allen hetzelfde beeld voor ogen hebben. Omdat het een dilemma is, is er sprake van een keuze uit twee gelijkwaardige alternatieven of oplossingen op één probleem.
- Ten tweede: om te voorkomen dat een ethische situatie alleen vanuit de eigen visie ingevuld wordt, is het in de beeldvormende fase goed om deze met iemand anders door te spreken (indien hier de tijd voor is). Dit kan verhelderend werken, omdat de ander vanuit andere invalshoeken naar de situatie kan kijken.
- Ten derde: om een ethische afweging te maken, voor jezelf te bepalen wat rechtvaardig, goed, nastrevenswaardig et cetera is, is het niet juist om de rechtmatigheid, of beter wettig toegestaan, als eerste toetssteen te gebruiken. Bij de beschouwing van de stadia van morele volwassenheid is reeds ingegaan op het feit dat vele mensen het eerste stadium niet ontgroeien. Als zij zich laten leiden door de gedachte aan beloning en straf, dan is de kans groot dat de persoon op dit moment, als de toets negatief uitvalt, ophoudt met denken. Zeker regel-getrouwe militairen, die gewend zijn in een normen-organisatie als de KL te werken, hebben daar problemen mee. In cursussen die met behulp van dit model bij het ILMO worden gegeven, blijkt de

wettigheidsvraag verder denkwerk sterk te beïnvloeden en vaak zelfs te doen ophouden. In feite zou de legitimitetsvraag pas op het allerlaatste moment moeten worden gesteld, dus op het moment dat de ethische beeldvorming in feite is voltooid. Op dat moment is de confrontatie van het ethisch weloverwogen besluit met alle juridische gevolgen van dien op zijn plaats.

- Ten vierde: de vraag of alle belangen zijn gewogen is minder nuttig, daar het er niet om gaat of alle belangen gewogen zijn, maar de *reden* van het geven van de wegingsfactoren aan de belanghebbenden. De *waarom*-vraag is in deze heel belangrijk.
- De vijfde vraag is eigenlijk de belangrijkste. Niet zozeer of de genoten oplossing door de beugel kan, maar is of het door mijn beugel kan. Daarbij komt dan de vraag wat mijn beugel *is*. Dit betekent dat de persoon zich moet realiseren waar zijn ethische grenzen liggen. Dit is tevens het meest precaire punt, omdat een ieders beugel kan verschillen.

Het aldus samengestelde model ziet er als volgt uit:

- 1 Wat is het kernprobleem? (Herformuleer dit als een stelling, of een vraag. Wanneer er meerdere problemen zijn, geef ze dan een prioriteitsvolgorde en bepaal daarna het kernprobleem.)
- 2 Wie zijn de partijen in het dilemma en wat zijn hun belangen?

3 Benoem de mogelijke oplossingen en toets deze aan:

- Heb ik alle belangen van de partijen gewogen en welke prioriteit heb ik hieraan gegeven?
- Welke oplossing vind ik het meest rechtvaardig en waarom?
- Zijn de oplossingen wettig toegestaan?

4 Neem een besluit!

Uitgaande van het Ethisch Besluitvormings Model (EBM) van de KL is aldus, door het aanbrengen van enkele kleine wijzigingen, een naar mijn mening beter en compact, op de KL toegesneden model tot stand gekomen. Ik besef dat het huidige model ook niet altijd geheel kan worden doorlopen in verband met tijdgebrek. Het is echter voorwaardelijk om onszelf onder niet-operationele omstandigheden te bekwamen in het nemen van de stappen, zodat, indien de operationele omstandigheden daar zijn, het model 'blind' kan worden toegepast.

Daarnaast zijn ethische 'vingeroefeningen' een *conditio sine qua non* voor het in beeld krijgen van de eigen waarden- en normenschaal. Pas als deze in zicht zijn, kunnen anderen op hun merites worden aangesproken. Ten slotte kan dit model worden gebruikt voor een morele *second-opinion* met collega's, na afloop van het besluit, waarin de leidinggevende wél de tijd heeft om alle ins en outs de revue te laten passeren. Op deze manier kan de leidinggevende leren van de juiste en (in zijn visie) onjuiste beslissingen van collega's, en vice versa.

Tot slot

Ik heb met dit artikel enkele inzichten over de relatie tussen ethiek en leiderschap de revue laten passeren. Ik heb getracht aan te tonen dat een leidinggevende bovenal een ethische verantwoordelijkheid heeft door zijn *taak*: het beïnvloeden van het gedrag van andere mensen. Het is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende dit te doen in overeenstemming met de algemeen aanvaarde waarden en normen. De organisatie heeft hiervoor enkele leidraden aangegeven, zoals de Gedragscode.

Bedrijfsethiek is echter meer dan alleen de Gedragscode: de rol van voorbeeldgedrag is van eminent belang. Vervolgens is het inspirerend leidinggeven als een mogelijk effectieve stijl van ethisch bewust leiderschap gepresenteerd. In het volgende en laatste artikel zal ik ingaan op het 'hoe' van de aandachtspunten die uit het eerste en het tweede artikel naar voren kwamen. Dan wordt onder meer stilgestaan bij de vraag hoe de leidinggevende zijn beleid kan laten dragen door de eenheid. Met andere woorden: hoe duidelijkheid van taken binnen uw eenheid meer richting kan worden gegeven.

Tot slot heb ik de ethische dilemma's en een mogelijk ethisch besluitvormingsmodel gepresenteerd.

Ik hoop daarmee duidelijk te hebben gemaakt dat ethiek niet zomaar een franje is aan de medaille van leiderschap. Het is de keiharde keerzijde.



Noten

- ¹ Van Aken, T. en Plaisier, K., *Handboek sociaal beleid, een hulpmiddel voor personeelswerkers in opleiding*, Vuga, 's-Gravenhage, 1980, blz. 10.
- ² De Jager, H. en Mok, A.L. *Grondbeginselen der sociologie gezichtspunten en begrippen*, Stenfert Kroese, Leiden, 183 blz. 403 en 412.
- ³ Taylor, R.L. en Rosenbach, W.E. *Military Leadership, in pursuit of excellence*, derde druk, Westview Press, 1996, blz. 42-52.
- ⁴ Messerschmidt, P. Jaarrede KMA 1994 in: *Militaire gedragscode, geen 'schooloplossing' voor ethische dilemma's*, Rede voor AACOM-conferentie van C. Homan, 1997.
- ⁵ Staatssecretaris Meijling, J.C. *Geen sprake van selectief bezwaar voor militairen*, ACOM juni 1997, nr. 6, blz. 15-17.
- ⁶ Vroom, C.W., *Doen wat er gezegd wordt, of toch even nadenken*, Maatschap-pij en krijgsmacht, 19de jaargang nr. 3/4, 1997, blz. 10-12.
- ⁷ Wilmink, M.J. *Leidinggeven in de KL*, 1991, blz. 4.
- ⁸ Doctrinecommissie Koninklijke Landmacht, *Militaire Doctrine*, SDU Uitgevers, Den Haag, 1996, blz. 119.
- ⁹ De Vries, G., *De ontwikkeling van wetenschap. Een inleiding in de wetenschapsfilosofie*, Wolters Noordhoff, Groningen, 1985.
- ¹⁰ Sumner, W.G., *Folkways*, New York, 1906, Hoofdstuk 1 en 2 in: De Jager, H. en A.L. Mok, *Grondbeginselen der sociologie, Gezichtspunten en begrippen*, Stenfert Kroese, Leiden, 1983, blz. 76.
- ¹¹ Gedragscodecommissie, *Gedragscode Koninklijke Landmacht*, 1997.
- ¹² Vroom, C.W., op.cit., blz. 10.
- ¹³ Gerrichhauzen J., A. Kamperman, H. Steensma, R. van der Vlist, *Handboek leiderschap in arbeidsorganisaties*, Lemma, Utrecht, 1995.
- ¹⁴ Zhisui, L. *Het privéleven van MAO*, Balans, 1995.
- ¹⁵ Hartog, D.N., Koopman, P.L. en Van Muijnen, J.J., *Inspirerend leiderschap in organisaties*, Academic services, Schoonhoven, 1997, blz. 99.
- ¹⁶ Donahue K.S. en Wong, L. 'Understanding and applying Transformational Leadership', in: *Military Leadership, in pursuit of excellence*, derde druk, Westview Press, 1996, blz. 42-52.
- ¹⁷ Bonadonna, R. 'Above and beyond: Marines and virtue ethics', in: *Military Leadership, in pursuit of excellence*, derde druk, Westview press, 1996, blz. 178.
- ¹⁸ Lao-Tze in: Bynner, *The way of life according to Lao Tsu*, New York: Capricorn, 1962, blz. 34-35.
- ¹⁹ Bandura, 1986, Shamir, e.a. 1993 in: J. Gerrichhauzen, A. Kamperman, H. Steensma, R. van der Vlist, *Handboek leiderschap in arbeidsorganisaties*, Lemma, Utrecht, 1995, blz. 45-46.
- ²⁰ Miner, J.B., 1978 in: Bass B.M. *Stogdill's handbook of leadership*, New York, The Free Press, 1981, blz. 400.
- ²¹ Huxley, A., *De duivels van Loudon*, 1952, in: Diekstra, R., *Persoonlijk onderhoud, handboek voor zelf-analyse*, Bruna, Utrecht, 1996, blz. 119.
- ²² Van Wingerden, H., *Personele aspecten van het moderne gevecht, groepscohesie*, Directie Personeel Koninklijke Landmacht, Afdeling Gedragswetenschappen, 1990.
- ²³ Walzer, M. in: Bonadonna, R. op. cit., blz. 176-180.
- ²⁴ Bosch, H. Sesam, *Atlas van de psychologie*, Baarn, 1990, blz. 289.
- ²⁵ Vogelaar, A., Kramer, F., Metselaar, e.a., *Leiderschap in crisisomstandigheden, Het functioneren van pelotons en groepscommandanten in UNPROFOR*, SDU, Den Haag, 1997.

BOEKEN bespreking

The Hundred Years War

THE ENGLISH IN FRANCE, 1337-1453

BY DESMOND SEWARD



The Hundred Years War

The English in France 1337-1453, door Desmond Seward, 269 blz., geïll. Uitg.: Constable, London, 1996.

Prijs: £25.00

ISBN: 00 9476 690 8

In de jaren dertig van de 14de eeuw sterven Engeland en Frankrijk haast onvermijdelijk op een conflict af. De Engelse koning was leenheer van de Franse koning voor verschillende omvangrijke gebieden in West-Frankrijk waarvan Guyenne, met steden als Bordeaux en Bayonne, de belangrijkste was. Maar deze feodale, middeleeuwse constructie kwam onder druk te staan, enerzijds door de wens van de Franse vorst het centrale gezag over geheel Frankrijk te versterken, en anderzijds door de weigering van de Engelse koning de Franse troonopvolging van 1328 te erkennen. De Engelse vorst Edward III meende, via de vrouwelijke lijn, wettig erfgenaam van de Franse kroon te zijn. Toen bovendien de Franse koning, Filips VI, Schotse opstandelingen steunen, reageerde Edward met de afkondiging van een handelsembargo. Engelse wol mocht niet langer naar het rijke, onder Franse invloed staande Vlaanderen geëxporteerd worden. Deze

dolkstoot trof de Vlaamse economie zo hard dat de steden onder leiding van Jacob van Artevelde de Fransgezinde graaf verjoegen en een pro-Engelse republiek stichtten. Op 24 mei 1337 verklaarde Filips VI dat hij Edward niet langer erkende als heer over Guyenne, waarop Edward reageerde met een formele claim op de Franse troon. Dit wordt beschouwd als het begin van de Honderdjarige Oorlog.

In 1337 begon een periode waarin het hele spectrum van middeleeuwse oorlogsvoering ten tonele werd gevoerd, van amfibische overvallen op de Engelse kust en guerrilla op het Franse platteland tot veld- en zeeslagen. Deze militaire operaties krijgen in het boek van Desmond Seward ruimschoots aandacht. De eerste grote onderneming was de Franse poging van 1339-1340 een invasie van Engeland uit te voeren. De Fransen verzamelden hier toe een vloot van tweehonderd schepen in Sluis (Zeeuws-Vlaanderen). Op 24 juni 1340 werd deze maritieme macht verrast door de Engelse vloot die daags voordien in Blankenberge was aangekomen. In de haven van Sluis werd een 'zeeslag' gevoerd die voorlopig een einde maakte aan Franse maritieme ambities.

Ook te land boekten de Engelsen succes. Bekend uit de eerste fase van het conflict is de slag bij Crécy (1346) nabij Abbeville aan de mond van de Somme, waar de Engelse boogschutters de Fransen een verpletterende nederlaag toebrachten. Zeker tienduizend Fransen kwamen hierbij om het leven. Een gevolg van deze overwinning was dat de Engelsen tot 1558 de beschikking kregen over Calais. Maar de Engelsen gebruikten ook andere methoden dan alleen optreden met een regulier leger. De zogenaamde *chevauchée* was een weinig ridderlijke vorm van totale oorlog waarin benden (*routiers*), die zowel uit delen van het vorstelijk leger als uit gedeserteerden konden bestaan, zich richtten op het toebrengen van maximale verwoesting van stad en land om zodoende de Franse economie te treffen en de vorst van belastingopbrengsten te beroven. Boerenopstanden (*jacqueries*) en ontvolking van het platteland waren het gevolg. Ook hanteerden de Engelsen de methode van het eisen van *pâtis*, gedwongen leveranties van geld en goederen aan

de troepen in ruil voor 'bescherming'. Seward gaat zo ver uit deze plunderingen en moordpartijen de moeizame relatie tussen Engelsen en Fransen te verklaren, die tot op de dag van vandaag waarneembaar is. Daarentegen recruteerde in de jaren zestig en zeventig van de veertiende eeuw de Franse koning Karel V juist uit de aanvoerders van deze benden zijn legercommandanten om in de door de Engelsen beheerste gebieden gestructureerd een guerrilla te voeren met de nadrukkelijke opdracht confrontaties in het open veld te vermijden. Hierop reageerden de Engelsen met de omvangrijkste *chevauchée* van de oorlog (1373) toen Jan van Gent met elfduizend man een plundertocht leidde van Calais tot Bordeaux zonder één veldslag te voeren.

De Engelse overwinning op een Franse overmacht bij Poitiers (1356), waarbij de Franse koning Jan II door de Engelsen gevangen werd genomen, toont een andere zijde van de middeleeuwse oorlogsvoering: de ridderlijke mentaliteit. Na de slag nodigde de Engelse legeraanvoerder, de Zwarte Prins, koning Jan uit voor een copieus diner, waarbij hij de koning op zijn knieën bediende, een teken van eerbied voor een vorst. Bovendien leefde Jan nadien in een vorstelijke staat als gevangene in Londen, alwaar hij zou overlijden. In de St. Paul kathedraal werd een schitterende requiemmis voor hem opgevoerd.

De eerste decennia van de oorlog verliepen voor de Fransen desastreus. Maar Seward wijst erop dat de vorsten aan beide zijden grote moeite hadden hun koninkrijken voldoende middelen te laten opbrengen om de militaire expedities te financieren. De hoge belastingen onder meer op de lucratieve wolhandel, remden de Engelse economie en leidden in 1381 zelfs tot een omvangrijke boerenopstand. Van 1396 tot 1415 was sprake van een wapenstilstand. Echter, in beide staten braken interne machtsconflicten uit. Hendrik V van Engeland was van mening dat hij zijn binnenlandse positie kon versterken door inmenging in de Franse burgeroorlog. Op 14 augustus 1415 landde een Engelse invasievloot van 1500 schepen in Normandië, nabij Harfleur aan de mond van de Seine. Dit zou de uitvalsbasis voor de verovering van Normandië en Parijs moeten worden. Als eerste actie besloot

Hendrik tot een *chevauchée* naar Calais. Na dagenlang in de stromende regen plunderend door Noord-Frankrijk te zijn getrokken, werd zijn opmars bij Agincourt door een Franse overmacht gestuit. Opnieuw wisten de Engelsen met het tactische concept van Crécy de Fransen te verslaan. Tegenover tienduizend Franse verliezen stonden slechts driehonderd Engelse. Hendrik was echter niet in staat zijn overwinning strategisch uit te buiten. Hij keerde naar Londen terug.

De tweede invasie in Normandië (1417) had meer succes. De Engelse koning koos nu voor een stap-voor-stap strategie die resulteerde in de verovering van Normandië en uiteindelijk de Engelsen, in coalitie met één van de Franse partijen, in bezit van Parijs (1420) en geheel Frankrijk ten noorden van de Loire bracht. Het optreden van de 'maagd van Orléans', Jeanne d'Arc, betekende het keerpunt voor de verjaagde Franse *dauphin* Karel VII. De nieuwe bezieling motiveerde zijn troepen zodanig dat de Engelsen de strategisch belangrijke verbinding tussen het dal van de Loire en hun bezittingen in Guyenne niet konden maken. Dit succes werd voorlopig afgerond met de kroning van Karel VII in Rheims (1429). Niet voorkomen kon worden dat Hendrik VI van Engeland twee jaar later op zijn beurt in Parijs tot koning van Frankrijk werd gekroond. Maar toen in 1435 de machtige Bourgondiërs hun loyaliteit aan Hendrik opzegden en kozen voor een bondgenootschap met Karel VII, en daarmee de Franse burgeroorlog beëindigden, was het met de Engelse macht in Frankrijk gedaan. Toch duurde het nog tot 1453 voordat het laatste Engelse steunpunt op Frans grondgebied, Bordeaux, viel. In de laatste slag, die bij Castillon in de Médoc, triomfeerde de Franse artillerie. Desondanks noemden de koningen van Engeland zich nog tot 1802 tevens 'koning van Frankrijk'.

Seward heeft een traditionele politiek-militaire geschiedenis van de Honderdjarige Oorlog geschreven, die een goed inleidend overzicht over deze periode biedt maar analytisch wat aan de oppervlakte blijft, noch het inlevingsvermogen in een dramatische periode stimuleert. Voor dat laatste zijn we aangewezen op *A distant mirror* van Barbara Tuchman.

Seward heeft veel aandacht voor de verschillende wijzen van militair optreden, de legervorming, de vormen van bewapening en hij geeft het verloop van de belangrijkste veldslagen duidelijk weer. Voor Agincourt echter blijft de analyse van Johan Keegan in *The Face of Battle* klassiek. De sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen, zoals het verval van de feodale samenleving, komen slechts zijdelings aan de bod. De lezer wordt soms wat overvoerd met namen, vorstelijke familierelaties en diplomastieke verwickelingen, die het bijna noodzakelijk maken naast het boek voortdurend een stamboom van de vorstelijke dynastieën en een kaart van Frankrijk te houden. Gelukkig voorziet het boek daar zelf al enigszins in. De illustraties zijn schitterend en deels in kleur. Al met al een aanbevelenswaardige introductie in een eneroverende periode uit de middeleeuwse geschiedenis.

dr. W. KLINKERT (SMG/KL)

Lichtblauw op de Veluwe

Een geschiedenis van het Vliegveld Deelen 1914-1995, door M.E. Peters, 96 blz., geïll. Brochure Nr. 7 van de Sectie Luchtmachthistorie van de Staf van de Bevelhebber der Luchtstrijdkrachten, 's-Gravenhage, 1996. Prijs: f 17,50 (pb) ISBN: 90 7369 611 9

Het einde van de Veluwse vliegbasis Deelen als operationele basis van de Koninklijke Luchtmacht was voor de Sectie Luchtmachthistorie aanleiding om de lange en interessante geschiedenis van deze tamelijk onbekende basis op te tekenen. Reeds in de kinderjaren van de Nederlandse luchtvaart vonden er op de heide ten noorden van Arnhem vliegactiviteiten plaats, waarbij de luchtvaartpionier Clement van Maasdijk op 27 augustus 1910 om het leven kwam. Vier jaar later werd op de Kemperheide, het zuidoostelijk deel van de latere vliegbasis Deelen, een militair landingsterrein ingericht en begon Deelens militaire carrière. Met het uitbreken van de Eerste Wereldoorlog werd het handjevol vliegtuigen van de Luchtvaartafdeling van het Nederlandse leger over verschillende landings-

terreinen verspreid om langs de grenzen te patrouilleren. Na de oorlog werd zeer incidenteel gebruik gemaakt van het vliegterrein Kemperheide, want de gemeente Arnhem ging niet in op talloze initiatieven om er een echt vliegveld van te maken. Aan de vooravond van de Tweede Wereldoorlog werden de Nederlandse luchtmachtstrijdkrachten vrijwel binnen de Vesting Holland geconcentreerd en werd de Kemperheide op last van de militaire autoriteiten zelfs omgeploegd.

Zoals bij zovele Nederlandse vliegvelden het geval was, heeft de Duitse bezetter van Deelen een grote militaire *Fliegerhorst* gemaakt, onder meer door 2.000 hectare van het Nationale Park de Hoge Veluwe in beslag te nemen. Deelen werd niet alleen een van de eerste nachtjagerbases van de *Luftwaffe*, maar herbergde in de nabijgelegen bunker *Diogenes* ook het gevechtleidingscentrum van de Duitse luchtverdediging in onze streken. De uitvoerige beschrijving van deze episode biedt, mede dankzij de medewerking van de toenmalige Duitse commandant, een interessant inzicht in de wijze waarop de Duitsers hun luchtmachtstrijdkrachten in Nederland ontplooiden en organiseerden. Ook bevat dit deel enkele door de RAF gemaakte luchtfoto's van het vliegveld en een door de Ondergrondse in 1943 gemaakte plattegrond die zijn weg naar de Londense inlichtingendienst vond.

Niet minder interessant en goed gedocumenteerd is de periode kort na de oorlog, waarin zowel de KLM als het ministerie van Oorlog hun oog op deze grote en goed geoutilleerde vliegbasis lieten vallen. Diverse commissies bogen zich over de toekomst van deze en andere *Luftwaffe*-erfenissen. Pogingen om het van start- en rollanen voorziene deel van het vliegveld weer terug te geven aan De Hoge Veluwe stuitte op verzet van de militaire autoriteiten, die er inmiddels militaire opleidingsactiviteiten voor de luchtmacht hadden gevestigd. In het vliegveldenplan van 1950, waarin Nederland op grond van NAVO-verplichtingen dertien vliegvelden voor militair gebruik zou leveren, werd Deelens toekomst als militaire vliegbasis bezegeld.

Toch werd de directe omgeving van Deelen als natuurreservaat door Defensie

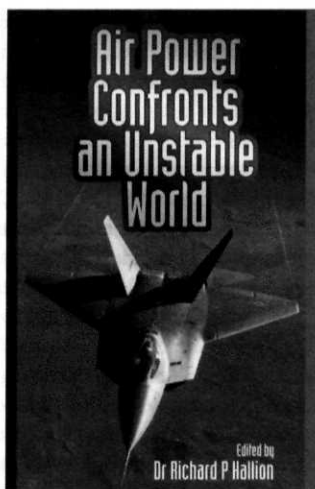
in acht genomen. In plaats van straaljagers werden er in 1951 eenmotorige lichte vliegtuigen en later ook helikopters van de Groep Lichte Vliegtuigen (GPLV) gestationeerd. Toen de luchtmacht tussen 1957 en 1962 noodgedwongen straaljagers van het fotoverkenningssquadron op Deelen plaatste, was dat noch voor de natuurliefhebbers, noch voor het betrokken personeel een gelukkige keus.

Sedert 1963 bepaalde opnieuw de GPLV de geschiedenis van de vliegbasis Deelen, die in het laatste hoofdstukken wordt beschreven. De Prioriteitennota van 1993 luidde het vertrek van de helikopters eind 1995 in, waarmee een eind kwam aan de officiële status van Deelen als vliegbasis. In de toekomst blijft het een semi-permanent oefenterrein voor helikopters die samen met eenheden van de nabijgelegen Luchtmobiele Brigades oefenen.

Mede dankzij het fraaie fotomateriaal en de gedegen bronnen- en literatuuropgave heeft de schrijver een degelijk historisch boekwerk toegevoegd aan de geschiedenis van de Nederlandse militaire luchtvaart. Helaas zijn in het overigens keurig verzorgde boek de portretten van twee commandanten verwisseld.

Dit boek is niet alleen van harte aanbevelen aan allen die belangstelling hebben voor de geschiedenis van de Koninklijke Luchtmacht en die van Deelen en de GPLV in het bijzonder, maar ook aan diegenen die zich in de Duitse luchtoperaties in Nederland tijdens de Tweede Wereldoorlog willen verdiepen. Het vastleggen van de geschiedenis van militaire eenheden en complexen die door de afslanking hun militaire betekenis verliezen, is een goed initiatief dat bredere navolging verdient. Zo blijft voor het nageslacht bewaard dat de verdediging ten tijde van de Koude Oorlog dikwijls ten koste van natuurschoon moest gaan.

D. STARINK, cdre KLU



Airpower confronts an unstable world

Richard P. Hallion (ed), London, 1997.
Prijz: £ 25,-
ISBN: 18 5733 238 4

Met de reputatie van *airpower* gaat het goed. Zo'n tien jaar geleden hoorde men nog wel eens dat *airpower* een 'alles of niets'-wapen is, sinds de operatie *Deliberate Force* (30 augustus tot 14 september 1995) zijn ook de moderne sceptici ervan overtuigd dat ook onder crisissituaties het luchtwapen zeer effectief kan zijn. Kenners wisten dat al lang. De Britten bijvoorbeeld, gebruikten al in de jaren twintig vliegtuigen tegen opstandige warlords in het omvangrijke koloniale rijk. Hierdoor kon het leger in belangrijke mate worden ontlast. In onze tijd heeft met name de Israëlische luchtmacht meermalen aangetoond dat een crisissituatie kon worden betoegeld door een tegenstander op grote afstand effectief aan te pakken.

Airpower confronts an unstable world is een verzameling hoogwaardige bijdragen aan de gedachtevorming rond *airpower* na de Koude Oorlog. De meest bekende publicisten in dit wereldje hebben ook aan deze publicatie bijgedragen. Het zijn Tony Mason, voormalig opperofficier van de RAF en nu 'professor of aerospace policy' aan de Universiteit van Birmingham en John A. Warden III, kolonel b.d. van de USAF en tegenwoordig directeur van een adviesbureau in Montgomery, Alabama.

Met name Warden heeft veel extra bekendheid gekregen als de grondlegger van de luchtcampagne tijdens de Golfoorlog.

Om met de bijdrage van de laatste te beginnen, Warden breekt een lans voor het naar waarde schatten van de verhouding tussen kosten en effectiviteit. Bijvoorbeeld het F-117 programma van zestig vliegtuigen tegen zo'n \$4 tot 5 miljard had een veel grotere impact op het verloop van de Golfoorlog dan veel duurdere programma's met veel lagere kosten per vliegtuig. Verder staat de ontwikkeling van niet-letale wapens voor vliegtuigen hoog op zijn lijst van aanbevelingen. Opmerkelijk is dat *airpower* in de jaren negentig zo weinig eigen verliezen met zich meebrengt, een exponentiële verbetering sinds de Tweede Wereldoorlog en de oorlog in Vietnam. Dankzij de effectiviteit van dit medium kon de wil van Saddam Hoessein voldoende worden beïnvloed en was het onnodig Irak na de Golfoorlog met grondtroepen te bezetten. Alhoewel op deze laatste stelling valt af te dingen, kan men op zijn minst zeggen dat de Irakezen een groot respect voor luchtaanvallen hebben ontwikkeld.

Dit blijkt ook uit een citaat dat de redacteur van het boek, luchtmachthistoricus Richard P. Hallion, te berde brengt en dat ik u niet wil onthouden. Amerikaanse ondervrager vraagt Irakese bataljonscommandant: „Hoeveel van uw soldaten zijn bij luchtaanvallen gedood?” BC: „Om eerlijk te zijn, niet erg veel, als je afgaat op de hoeveelheid gebruikte munitie. Maar één man werd gedood en twee raakten gewond. De man die sneuvelde zat toevallig in een bunker die door de schokgolf van een bom in elkaar klapte.” Ondervrager: „Dus u vindt dat het luchtbombardement ineffectief was?” BC: „Integendeel! Het was uitermate effectief. De vliegtuigen raakten alleen voertuigen en uitrusting. Zelfs mijn persoonlijk voertuig werd getroffen. Ze raakten alles!” Uit dit citaat moge blijken hoe *airpower* in staat is tussen materieel en personeel te discrimineren. Het gaat er om dingen in plaats van mensen uit te schakelen. Het is nu mogelijk een strategie te kiezen die de tegenstander onder controle houdt, zonder dat het nodig is hem te vernietigen.

Een lezenswaardig essay in deze bundel is van de hand van de eerder genoemde

Tony Mason, in Engeland tien jaar geleden bekend geworden als *airpower*-goeroe. Hield hij zich toen vooral bezig met de mogelijkheden van *airpower* in het kader van Koude Oorlog, dit essay heeft als titel: *'Operations in search of a title: air power in operations other than war'*. Uiteraard dient daarbij de oorlog in Bosnië als achtergrond. Te lang is de eerste jaren van het conflict de mogelijke heilzame werking van *airpower* op het verloop van de oorlog miskend. Angst voor wraakacties en vrees voor *collateral damage* onder de meest betrokken politici speelden daarbij een rol. De *Offensive Counter Air* aanvallen op het vliegveld van Udubina in november 1994, waar ook onze F-16's aan deelnamen, hadden ten gevolge van de vigerende restricties weinig effect.

De *dual key* afspraken tussen VN en NAVO verlamden iedere kans op succes, zoals ook rond Srebrenica zou blijken. Als eerste les noemt Mason dat de verschillen tussen de omgevingen van de Golfoorlog en Bosnië weliswaar goed werd begrepen, maar geenszins de overeenkomsten. Elke toepassing van *airpower* moet als politiek worden gezien, in die zin dat steeds een politiek doel wordt gediend en zelfs humanitaire operaties mogen in dit opzicht nimmer als inferieur worden beschouwd. Mason noemt ter adstructie van deze stelling dat de meest significante bijdrage van *airpower* in de Koude Oorlog de Luchtbrug naar Berlijn was. Beschermd door jagers met op de achtergrond de inzet van nucleaire bommenwerpers, veranderde de Luchtbrug het lot van Europa en het verloop van de Koude Oorlog zonder dat er een schot werd gelost. Anders gezegd, de complete structuur van *airpower*, met alle vanouds bekende middelen, behoudt zijn operationele relevantie ongeacht de omstandigheden. Zo inherent veelzijdig is dit medium nu eenmaal.

Een minder optimistisch beeld, maar dan over *joint air warfare* geeft de gepensioneerde vlagofficier James A. Winnefeld. Volgens hem is de enige volledige *joint* luchtcampagne van 1942 tot 1944 rond de Solomonseilanden gevoerd. De daaropvolgende, *Desert Storm*, was slechts half *joint*. We wisten natuurlijk al lang dat Korea en Vietnam in de zin van *joint* oor-

logen niet de toets der kritiek konden doorstaan, maar dat de Golfoorlog zo matig scoorde, was voor mij een verrassing.

Winnefeld stelt aan de pluszijde dat het JFACC-concept (*Joint Forces Air Component Commander*) sinds de Tweede Wereldoorlog is herontdekt. Ook de erkenning dat geen enkel krijgsmachtdeel voldoende middelen voor de lucht oorlog bezat, is opmerkelijk. De luchtmacht bijvoorbeeld, had het enige *stealth* vliegtuig en de marine had de enige *surface launched cruise missiles*. Aan de minzijde constateert de schrijver dat er nog steeds ernstig verschil van mening is over de exacte rol van de JFACC, en dat de krijgsmacht delen na afloop ieder voor zich de resultaten van de lucht oorlog naar zich toe hebben proberen te trekken. Staan de zaken er op *joint* gebied tamelijk somber voor, op *combined* terrein voorziet de schrijver vorderingen, al was het alleen maar omdat de luchtmachten van bondgenoten van oudsher de USAF als rolmodel zien, een rol die door de andere Amerikaanse krijgsmacht delen nauwelijks wordt vervuld.

In de USAF is de opvatting populair dat doctrine een zaak van bureaucraten is en dat de operationele jongens na een paar dagen oorlog de zaken wel naar hun eigen hand zullen zetten. Dat dit een ernstige misvatting is toont Itcol b.d. B.D. Watts aan in een goed en leesbaar essay over doctrine en technologie. Het falen van de bommenwerper doctrine in de Tweede Wereldoorlog is een negatief voorbeeld dat genoemde hypothese onderuit haalt: de lucht campagne tijdens *Desert Storm* een positief voorbeeld. Watts trekt de conclusie dat er in het ergste geval toch altijd een informele doctrine is („no one goes to war with a blank mind”) en dat het negeren van doctrine professioneel onverantwoord is.

Bij technologie is sprake van het omgekeerde: luchtmachters adoreren technisch superieure spullen, omdat zij menen dat technologische superioriteit een garantie is voor operationeel succes. Watts noemt dit verschijnsel 'technologisch determinisme', vrij vertaald: de leer dat technologische omstandigheden geheel en al onze

operationele wilsbepalingen beheersen. Deze leer kan gemakkelijk worden ontzenuwd aan de hand van de ervaringen in Vietnam: de technologisch superieure partij verloor de oorlog. Omdat luchtmachten een relatief korte historie hebben, maar in die korte tijd buitengewoon snelle technologische ontwikkelingen hebben doorgemaakt, hebben luchtmachters in het algemeen een blinde vlek voor de lessen van de geschiedenis. Ter adstructie van dit fenomeen voert Watts ook de resultaten aan van de in 1977 bij Nellis AFB gehouden luchtgevechten tussen meer en minder geavanceerde vliegtuigen: superieure vliegtuigen als de F-14 en de F-15 waren ten opzichte van de F-5 helemaal niet zo dominant als verwacht. Technologie is dus nooit een garantie, wel een stimulans voor de overwinning.

Hoe staat het dan met de relatie tussen doctrine en technologie? Watts verzet zich tegen technologische haalbaarheid als er geen operationele bruikbaarheid tegenover staat. Als voorbeeld noemt hij *Beyond Visual Range, air-to-air* wapens die zelden werden gebruikt, omdat het risico van fratricide veel te hoog was. Omgekeerd mag doctrinaire bijziendheid de operationele bruikbaarheid van een technologisch superieur wapen niet verhinderen. Zo vond de effectiviteit van de *Laser-Guided Bomb* op het strategische niveau pas tijdens *Desert Storm* volledige erkenning, hoewel het wapen al met succes in Vietnam was gebruikt, maar destijds vooral van tactische betekenis werd geacht. Mijn kritiek op deze redenering is dat Watts doctrine aanwezig acht waar deze wellicht in het geheel niet bestaat. Vergeleken bij technologie is doctrine in vrijwel alle luchtmachten een dwerg. Opmerkelijk is ten slotte dat Watts in navolging van Perry Smith noteert dat, hoewel de USAF over tendenzen als doctrinaire rigiditeit, groepsdenken, parochialisme en anti-intellectualisme heen groeit, het nog steeds geen eigen vaktijdschrift bezit waarin serieuze kritiek wordt aangemoedigd. Geldt dat niet ook voor de KLu?

Een essay dat voor ingewijden weinig nieuws bevat, maar dat voor studenten van *airpower* veel wetenswaardigs op een rijtje zet, is *'Air Targeting Strategies'* van col P.S. Meilinger. Hij concentreert zich

op de theorieën van Boyd (de zogenaamde OODA-loop) en Warden (de vijf ringen) en zet deze in historisch perspectief. Uiteraard gaat het bij doelbepaling om het zwaartepunt. Interessant wordt het waar Meilinger in gaat op de kritiek van de Britse militair-historicus John Keegan op Von Clausewitz. Keegan beweert namelijk dat diens model faalt waar het zich impliciet beperkt tot conflicten tussen moderne, rationeel handelende natie-staten. Keegan stelt dat er buiten de westelijke wereld gemeenschappen leven voor wie oorlog tot de traditionele cultuur behoort: een test voor mannelijkheid of een uitlaatklep voor een overmaat aan energie. De diepere betekenis hiervan is niet dat volken in het verleden om typische redenen ten oorlog zijn getrokken, maar dat deze culturele factoren in alle mensen en alle volken werkzaam zijn. Als dat waar is, dan is de wereld van de luchtmachtstrategie een bijzonder complexe. Hij moet namelijk het zwaartepunt bepalen en vervolgens de aan te vallen doelen met de doeleinden van de oorlog in overeenstemming brengen. De recente crisis rond Irak heeft bewezen hoe lastig het is met de beschikbare inlichtingen een bruikbare analyse te maken. De neiging is sterk om met behulp van computers gemakkelijk te verzamelen gegevens te integreren, die op het tactische niveau interessant zijn. Zo zal het bijvoorbeeld precies bekend zijn wat de impact van een Maverick op een tank is, maar wat het strategische effect van een luchtaanval op een olieraffinaderij is, blijft gissen.

Minder giswerk is nodig waar het gaat om de psychologische gevolgen van luchtaanvallen. De huidige *Director Defence Studies* van het RAF Staff College, *Group Captain* A.P.N. Lambert, heeft zich daarop geconcentreerd. Van de tweede Wereldoorlog weten we dat niet zozeer de strategische bombardementen grote effecten hadden op het moreel van de bevolking alswel de tactische luchtaanvallen op de vijandelijke militaire eenheden. Zowel Rommel als Von Kluge waarschuwden voor de gestage ondermijning van het Duitse moreel ten tijde van de gevechten in Normandië. Tijdens de Golfoorlog gebruikten de Amerikanen vanaf november 1990 stelselmatig radio-uitzendingen, luidsprekers en pamfletten om het moreel

van de Irakese militairen te knakken. Vliegtuigen, zoals de EC-130, waren daarbij het voornaamste medium. De resultaten van de pamfletten waren het meest spectaculair: grote groepen soldaten gaven zich over met pamfletten in hun handen. Vermeldenswaard is ook dat de Irakese radiozenders op zeer gereduceerde sterkte uitzonden en dat daardoor de propaganda van de coalitie 'voorzag in een behoefte'. De Amerikanen kondigden bijvoorbeeld aanvallen met B-52's keurig van te voren aan, wat bij de tegenstander een diep gevoel van machteloosheid opriep en na verloop van tijd deserte in de hand werkte. Overigens werden tegen grondtroepen geen clusterbommen gebruikt, maar vijfhonderd ponders die weliswaar weinig verliezen veroorzaakten, maar wel als gevolg hadden dat de wapensystemen massaal in de steek werden gelaten. Uiteindelijk zou de verhouding gesneuvelden op gedeserteerden 1:20 belopen. De schrijver gaat in dit leesbare artikel uitvoerig in op de gevolgen van luchtaanvallen voor het veroorzaken van gevechtstress-reacties; voer voor militaire psychologen en inlichtingen-personeel. Het is opvallend dat uit Australië al geruime tijd goede bijdragen over *airpower* worden geleverd. De luchtmachthistoricus Alan Stephens heeft voor zijn bijdrage een pakkende titel gevonden: '*You'll remember the quality long after you've forgotten the cost*', een uitspraak afkomstig van de couturier Pierre Cardin. Modieus is *airpower* in Australië als verschijnsel allerminst. Was men zo'n 25 jaar geleden nog van mening dat het land nooit alleen een aanval zou kunnen pareren, *airpower* heeft Australië militaire en daardoor mentale onafhankelijkheid verleend. Wat dit betekent, leert een vergelijking met Canada. Een aanval op Canada kan door Washington nooit als een separaat verschijnsel worden afgedaan, hetgeen Ottawa de gelegenheid biedt zijn militaire inspanningen te minimaliseren. Australië staat er alleen voor. Stephens vergelijkt de defensie van zijn land verder met die van Israël, Singapore en Zwitserland. Evenals Israël, dat met zijn geografische beperkingen zwaar leunt op de luchtmacht die snel op alle soorten dreiging een specifiek antwoord moeten kunnen geven (*threat-specific planning*), heeft de stadstaat Singapore een sterke luchtmacht met 180 ge-

vechtvliegtuigen die in principe iedere dreiging moet kunnen weerstaan, maar toch vooral die van Maleisië. De overeenkomst tussen Zwitserland en Australië is dat geen van beide landen een specifieke dreiging tegenover zich zien, maar wel capabele strijdkrachten als een waarborg voor hun onafhankelijkheid beschouwen. Stephens noemt dit uitgangspunt voor het structureren van de strijdkrachten '*threat-ambiguous planning*'. Het verschil met Zwitserland is dat het accent voor de verdediging van het Alpenbastion op het mobiliseren van het landleger ligt, waarvan de luchtstrijdkrachten de lange arm vormen, terwijl Australië met zijn veel te ruime geografie als verdedigingsoplossing het offensieve gebruik van zijn luchtwapen kiest. Frappant vind ik dat de RAAF weliswaar de F-111 in zijn inventaris heeft, maar geen *aerial refuelling* capaciteit.

Waarom is het voorbeeld van Australië zo interessant? Er zijn in de wereld, zo beoogt Stephens, twee soorten luchtmachten: de USAF annex de relevante delen van de andere Amerikaanse krijgsmacht-delen enerzijds en de rest van de wereld anderzijds. Wellicht heeft de RAF nog de pretentie van een globale rol, maar de werkelijkheid is dat '*threat-free planning*' roeien tegen de stroom op betekent. Frappant is dat de luchtmacht van de Volksrepubliek China met zijn vierduizend gevechtvliegtuigen een papieren tijger is (van wie was ook al weer die uitdrukking?). Stephens benadrukt dat het lot van de vrije wereld in handen ligt van een beperkt aantal hoogwaardige luchtmachten. In één adem voegt hij daaraan toe dat landmachten en marines in zulke landen vaak zo'n zestig procent van hun budgetten aan *airpower* gerelateerde systemen spenderen, zoals UAV's, helikopters, *cruise missiles*, ballistische raketten alsmede aan platforms voor navigatie en '*surveillance*'.

Herkenbaar is voorts de notie dat luchtmachten zonder grote nationale luchtvaartindustrie altijd op gespannen voet met de aanwezige industrie zullen leven. Enerzijds is zo'n industrie namelijk zeer bruikbaar als het om compensatie en participatie gaat, anderzijds heeft de RAAF producten moeten afnemen die ondermaats of ongewenst waren. →

Wat nu is de toekomst van *airpower*? F.L. Frostic, die deel heeft uitgemaakt van de militaire luchtvaart-bureaucratie in Washington, belicht dit onderwerp vanuit het kwaliteitsperspectief. Ook hij gebruikt *Desert Storm* en *Deliberate Force* als vertrekpunten voor zijn perspectief. Het succes van *Desert Storm* is volgens hem de validatie van het *Red Flag*-concept, waarvan deelnemers unaniem beweerden dat de moeilijkheidsgraad verre die van de echte oorlog overtrof. De ruime keuze aan wapens stelde de coalitie in staat vrijwel alle doelen met succes aan te vallen.

Een uitzondering hierop vormt ten eerste de stad Bagdad, waar *anti-radiation missiles* tegen de plaatselijke luchtverdediging te veel *collateral damage* zouden hebben veroorzaakt. Dit probleem kon worden opgelost met behulp van de F-117 en met de Tomahawk *cruise missiles*. Ten tweede het Iraakse leiderschap, dat ongenoevend iedere aanval heeft uitgezeten. Ten derde de Scud-raketten en de opslagplaatsen van NBC-wapens die toendertijd niet konden worden opgespoord. Het toegenomen belang van de integratie van inlichtingen met luchtoperaties blijkt hier eens te meer. Wat je niet kent kun je nu eenmaal niet uitschakelen.

Frostic benadrukt dat *airpower* weliswaar geen oorlog kan beslechten, maar dat geen enkele expert had voorspeld dat de landoorlog slechts honderd uur zou duren. Veel valt nog te verbeteren in de verspreiding van informatie. Een dagelijkse *Air Tasking Order* van meer dan tweehonderd bladzijden geeft een goed inzicht in de aard van de operatie, maar blijft een lastig te hanteren document. Veel winst valt nog te behalen in de sector inlichtingen, verkenning en *surveillance*. Integratie ligt hier voor de hand, sinds in elke deelsector van *aerospace*-middelen gebruik wordt gemaakt. Hierdoor is het mogelijk met minder middelen heel gericht te opereren. Waar vroeger grote aantallen lvd-jagers vrijwel het gehele eigen luchtruim moesten afschermen, is het nu mogelijk met voorwaarschuiving van AWACS-vliegtuigen de *Combat Air Patrols* daar te leggen waar de vijand zich manifesteert.

Als conclusie gebruik ik enkele observaties in het voorwoord van Air Commodore A.G.B. Vallance. Ten eerste: de kenmer-

ken die de militaire luchtvaart van de andere krijgsmachtdelen onderscheiden, groeien in belang voor de oorlogsvoering; vooral de effectiviteit van het luchtwapen is opvallend. Als tweede punt: het publiek en dus de politici worden steeds gevoeliger voor verliezen, zowel aan eigen zijde als aan die van de tegenstander. Dankzij de toenemende precisie zijn luchtstrijdkrachten stukken beter in staat dan andere strijdkrachten zowel effectief als precies te zijn.

Van recente datum is het besef dat *airpower* effectief is in crisisbeheersing. Maritieme strijdkrachten zijn dat ook, maar die hebben het nadeel dat hun bereik vaak onvoldoende is. En dan nog hebben schepen *topcover* nodig, terwijl *airpower* nooit bescherming vanaf de zee nodig heeft. Vallance onderstreept verder dat het vermoedelijk niet altijd luchtmachtgeneraals zijn die *airpower* zullen inzetten, maar zeker is wel dat het luchtwapen steeds als eerste zal worden gebruikt. Fricties tussen krijgsmachtdelen zullen er altijd wel zijn, getuige het incident dat Generaal Schwarzkopf in *It doesn't take a hero* beschrijft. In 1983 moest hij bij de invasie van Grenada een kolonel van de mariniers met de krijgsmacht dreigen om gedaan te krijgen dat helikopters van de mariniers ook landmachttroepen vervoerden. Veel belangrijker is dat krijgsmachtdelen regelmatig met elkaar oefenen, wat nu in bijna geen enkel land voldoende het geval is.

Wat kan men na zoveel wijsheid nog aan kritiek naar voren brengen? *Airpower confronts an unstable world* doet te veel hagiografisch aan. Ik beperk mij tot twee gebieden. Ten eerste de relatie *airpower*-doctrine-technologie. De meeste schrijvers doen het voorkomen dat doctrine een rol speelt bij het ontwikkelen van operationele concepten en dus het stellen van behoeftes. Frostic is één van de weinigen die door deze mythe heen prikt. Al in 1978 wees een USAF-studie uit dat meer dan driekwart van de systemen in ontwikkeling eerder hun wortels hadden in het technologisch aanbod dan in de doctrine of in helder gedefinieerde behoeftes. Een tweede onderbelicht onderwerp is het gebruik van helikopters. De AH-64A Apache heeft vooral in de opening van *Desert Storm* een glansrol gespeeld. Alleen Hallion wijdt daaraan een passage.

Onder het SFOR-regiem in Bosnië heeft de Apache bovendien voor het eerst als informatieverzamelaar gefungeerd. Video-opnames hebben de grondcommandanten meerdere malen verborgen of verboden uitrusting getoond, waardoor effectief ingrijpen dan wel onderhandelen mogelijk werd. Alleen Frostic noemt deze rol. En dan te bedenken dat deze rol aanzienlijk kan worden uitgediept wanneer de AH-64D met Longbow-radar zijn intrede doet.

Voor wie is het boek aanbevolen leesvoer? Ik zou zeggen: verplichte literatuur voor alle beleidsmakers binnen Defensie en in het bijzonder voor degenen die de toekomst van de Nederlandse militaire luchtvaart een gezicht geven. Het is jammer dat bij ons zo weinig originele gedachtevorming over de toekomst van het voorkomen en het voeren van oorlog plaatsvindt. Een verantwoordelijk en goed geordende samenleving met een sterke technologische basis zoals de onze zou zich hier sterker kunnen manifesteren. Laat dit boek u inspireren!

A.C. TJEKEMA, kol KLu

