



Militaire Spectator

MAANDBLAD

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

UITGAVE:

Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap

Secretaris:

Peuleyen 164, 2742 EP Waddinxveen

Ledenadministratie:

K. Doormanlaan 274, 2283 BB Rijswijk

HOOFDREDACTEUR:

J. C. A. C. de Vogel
brigade-generaal der infanterie

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

ADJ.-HOOFDREDACTEUR:

B. A. C. Droste
commodore Koninklijke luchtmacht

REDACTEUREN:

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

J. M. J. Bosch
luitenant-kolonel der cavalerie

ir. G. M. van der Laan
brigade-generaal van de technische staf

drs. J. W. M. Schulten
luitenant-kolonel verbindingdienst

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

BUREAU-REDACTIE/PRODUKTIE:

Spui 47, 2511 BL Den Haag
Telefoon (070) 3 18 68 67

ABONNEMENTEN:

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

ADVERTENTIES:

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

NADRUK VERBODEN



Officiële mededelingen van de Koninklijke landmacht en de Koninklijke luchtmacht **2**

Editoriaal:
Leiding geven: een vitaal belang **3**

prof. dr. H. Kuipers:
De leider-manager. Het wankele evenwicht tussen leiderschap en management **5**

H. H. Dijcks en A. J. N. Horstmeier:
Libanon: de operationele inzet **16**

Militaire Spectator legpenning 1989 uitgereikt **24**

prof. T. Børresen:
The defence of the West in the light of perestroika **25**

H. J. van der Graaf:
Verificatie. Nieuwe uitdaging voor de jaren '90 **29**

A. C. Tjepkema:
Leiding geven bij luchtstrijdkrachten **37**

drs. W. J. Angenent:
Krijgswetenschap **40**

Boeken **46**

Vakpers:
Afscheid van de wapenen? **48**

OFFICIELE MEDEDELINGEN



KONINKLIJKE LANDMACHT
KONINKLIJKE LUCHTMACHT

Uit de landmacht- en luchtmachtorders

LaO 77010 (23.1/80). Adviescommissie III bij de Koninklijke landmacht (herdruk, juni 1988).

LaO 77009 (23.1/79). Adviescommissie-II bij de Koninklijke landmacht (2e herdruk, juni 1988).

LuO 79505 (23.3/9). Overzicht vredesorganisatie van de Koninklijke luchtmacht (herdruk, juli 1988).

LaO 88008 (55.17/98). Regeling internationale verhuizingen van/naar Nederland naar/van de Verenigde Staten van Amerika of Canada en verhuizingen binnen de Verenigde Staten van Amerika.

LaO 71525 (81/33) / LuO 71031 (81/37).

Regeling militaire rijbewijzen (herdruk, december 1988).

LaO 62035 (55.17/52) / LuO 62540 (55.17/50). Plaatsingskostenbesluit 1962 (herdruk, januari 1989).

LaO 73005 (55.17/84) / LuO 73504 (55.17/81). Regeling dagelijks reizen tussen de woning en de plaats van tewerkstelling militairen land- en luchtmacht 1972 (herdruk, januari 1989).

Mededelingen van het Commando Opleidingen Koninklijke landmacht

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

LF 3923, 8e dr. Registratie.

LF 3930, 5e dr. Opschrijver.

LF 3941, 2e dr. Batterij/pelotons/vuurmondprogramma.

LF 3942, 3e dr. Stellingsgegevens (VS 6-40/2, VS 6-140).

VR 6-253, Bediening MLRS.

VR 6-60, De batterij MLRS.

VS 6-140, 1e o.v.w. De batterij veldartillerie.

VS 6-252, 2e o.v.w. Bediening enkel stuk 203 mm hw mech.

VS 2-1355, 4e dr. Handleiding technisch specialisten.

VS 2-1592, 8e dr. Exercitiereglement.

COKLP-LO/S-002. De systematiek van de LO in de KL.

COKLP-LO/S-003b. Formulieren LO/S-organisatie.

LF 17004. Instructieaanwijzing lichamelijke oefening.

LF 17005. Aanbeveling voor de onderwijsleersituatie.

LF 17006. Leergang werkstaat.

VS 5-72, 4e dr. Duikreglement.

VS 5-77/1, 4e dr. Springtabellen . . .

LF 15898, 3e dr. Tanksectie, groeps- en pelotonsresultaten.

LF 15900, 3e dr. Bemanningsresultatenlijst.

VS 17-130. Leidraad traditie cavalerie.

VS 17-431. Schiettabel kanon 105 Leopard-1-V.

VS 17-432, 3e dr. Schiettabel kanon 120 mm Leopard-2.

VS 17-433, 3e dr. Schiettabel mitrailleur Mag 7.62 mm NATO, coaxiaal gemonteerd.

LF 15694, 3e dr. Gegevens justering boordwapen 25 mm.

LF 15695, 2e dr. Resultatenlijst justering boordwapen 25 mm.

VS 2-717/5. Handboek het stuk pantser-rups antitank.

VS 7-514, 2e o.v.w. Pistoollmitrailleur 9 mm Uzi, M61.

VS 44-32. Pantserluchtdoelartillerie.

VS 44-33. Bediening van het kanon, lichtdoel, zelfvoortbewegend.

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

KONINKLIJKE VERENIGING TER BEOEFENING VAN DE KRIJGS WETENSCHAP

Op vrijdag 6 april 1990 verzorgt de vereniging een
Battlefield-tour naar de Grebbeberg

Daaraan voorafgaande zal een medewerker van de sectie Militaire Geschiedenis van de Landmachtstaf in de Elias Beeckmankazerne, geb. 2 (off. mess), Nieuwe Kazernelaan 10, Ede, een briefing geven over de gebeurtenissen in mei 1940 op de Grebbeberg. Daarna zal met eigen vervoer worden verplaatst naar de Grebbeberg.

Aanmelding door storting van f 5,- (incl. koffie en lunch) op girorek. 7 88 28 t.n.v. penningmeester Kon. Ver. ter Beoefening van de Krijgswetenschap, Leiden, o.v.v. „Excursie Grebbeberg”.

Nadere gegevens omtrent tijdstippen en lokatie volgen na aanmelding.

Leiding geven: een vitaal belang

Leiding geven is in essentie een vorm van de omgang tussen mensen. Dat houdt in dat leiding geven een alledaags proces is. De ervaring leert echter dat het verloop van de alledaagse omgang tussen mensen vaak moeilijk voorspelbaar is en de uitkomst ervan niet altijd beheersbaar.

Dat maakt leiding geven nu juist een kwetsbaar proces, omdat het, volgens een definitie die in de krijgsmacht gangbaar is, gaat om „*activiteiten, die erop zijn gericht het gedrag van anderen te beïnvloeden, teneinde met de beschikbare middelen de gestelde taken op doeltreffende wijze uit te voeren*”.

Leiding geven is van vitaal belang, omdat het in veel „bedrijfs”situaties die zich in de krijgsmacht voordoen het dominerende sturingsproces is om de gestelde doelen te bereiken. Het is genoegzaam bekend, dat het beïnvloeden van andermans gedrag vaak tot andere gevolgen leidt dan werd bedoeld of verwacht; anders gezegd: met leiding geven kunnen fouten worden gemaakt, en dit kan ongunstige gevolgen hebben, zowel voor de betrokkenen als voor het bereiken van doelen.

De aandacht voor leiding geven is in de krijgsmacht altijd uitdrukkelijk aanwezig geweest. De militaire

organisatiekunde (hiërarchie), de militaire pedagogie (discipline) en het militaire recht (tuchtregels, sancties) zijn krachtig geformaliseerde randvoorwaarden voor het leiding geven. Binnen die randvoorwaarden moet de leidinggevende het echter zelf zien te „maken”. Daarbij ontmoet hij meer dan eens forse tegenkrachten, zoals het plichtaspect van de dienstplicht, het bureaucratische karakter van een complexe organisatie, gemis aan uitdagende doelen, beperkingen in de beschikbaarheid van middelen, snelle wisseling en doorstroming van personeel. Daarbij komt dat zeker voor de Koninklijke landmacht geldt dat de, in sociaal opzicht, moeilijkste kant van het leiding geven, nl. het in het dagelijks, persoonlijk contact leiding geven is toevertrouwd aan de hiërarchie laagste, jongste en minst ervaren „lichtingen” onderofficieren en officieren.

Dat de krijgsmacht, zowel in haar reilen en zeilen als in haar externe presentatie, gevoelig is voor de kwetsbaarheid van het leiding geven blijkt wel uit de grote aandacht voor actuele problemen als geweldplegingen, alcoholgebruik, omgang met minderheden, verving en demotivatie. Hoewel de oorsprong van deze problemen is gelegen in de maatschappelijke ontwikkelingen en in de structuur van de krijgsmacht en haar bedrijfscultuur, wordt van de leidinggevende verwacht dat hij de zaken in goede banen leidt.

Uit het vorenstaande volgt, dat het leiding geven nooit los mag worden gezien van zijn actuele maatschappelijke en militaire omgeving. Leiding geven begint niet met het overbrengen van opdrachten aan onderhebbenden maar met het overzien van de hele situatie, met name het inschatten hoe de situatie zich voordoet aan degenen die worden geacht de opdrachten uit te voeren. Zodoende worden zowel de effectiviteit als het humane karakter van de krijgsmacht gediend.

Voor het optimaliseren van de kwaliteit van het leiding geven worden nu twee richtingen onderkend. Een daarvan bestaat uit het scheppen van zo gunstig mogelijke randvoorwaarden voor het leiding geven in de organisatievorm en het organisatieklimaat. Het nieuwe personeelsbeleid beoogt versterking te doorbreken en persoonlijk initiatief aan te

moedigen. Ook worden mogelijkheden gezocht voor decentraliseren, dereguleren en zelfbeheer. Het klinkt veelbelovend, maar voor de krijgsmacht is van cruciaal belang welk effect de vernieuwingen hebben op de „bodem” van de organisatie: daar vinden immers — indien noodzakelijk — de gevechten plaats, daar wordt „met scherp geschoten” en juist daar is, naar wij zagen, het leiding geven zeer kwetsbaar.

De andere weg is die van de opleiding en training van leidinggeevenden. Op dit gebied zijn recent in de krijgsmacht krachtige impulsen gegeven.

Het Opleidingscentrum Didactiek en Militair Leiderschap heeft in 1988 opdracht gekregen zijn activiteiten op het gebied van militair leiderschap aanzienlijk uit te breiden en te intensiveren. Mede in dit licht heeft de BLS 1990 uitgeroepen tot het *jaar van het leiding geven* en een projectofficier met de coördinatie daarvan belast.

Welke aspecten verdienen speciale aandacht?

In de eerste plaats dient — het werd reeds gesteld — het leiding geven in zijn sociale context te worden geplaatst en dienen de randvoorwaarden te worden geoptimaliseerd. Intermediair tussen organisatieklimaat en leiding geven zijn echter de samenwerkingsprocessen en de uitwisselingen van informatie binnen groepen en werkteams. Het goed functioneren van teamverbanden verdient dan ook speciale aandacht. Binnen de KL zal — vooralsnog als proef — in 1990 „teambuilding” gaan plaatsvinden voor zg. compagnie teams (uitgebreide com-

pagniestaven) uit 1Lk en NTC. Voor de KL is dit een kansrijk novum. De problemen van de beschikbaarstelling van de compagnie teams blijken echter zwaar op de proefneming te drukken.

In de tweede plaats dient meer aandacht te worden besteed aan het leiding geven onder gevechtsomstandigheden. Dáárom gaat het uiteindelijk allemaal. Op uiteenlopende plaatsen in de organisatie worden op het gebied van gevechtsveldgedrag activiteiten ontwikkeld. Het is nu nodig dat die activiteiten worden gecoördineerd en dat de overdracht naar de opleidings- en operationele sectoren plaatsvindt.

De indruk bestaat dat de menselijke kant van het gevecht niet de beleids-centrale aandacht krijgt die noodzakelijk is.

De Militaire Spectator zal in 1990 extra aandacht schenken aan het leiding geven. In dit nummer wordt het thema geopend met een artikel van prof. dr. H. Kuipers, gewijd aan *het wankele evenwicht tussen management en leiderschap*.

De kern van het probleem blijkt te zijn dat eveneens een wankele relatie aantoonbaar is tussen het leiding geven in de strakke vredesorganisatie en de turbulente omstandigheden waaronder het gevecht zal moeten worden gevoerd. Aandacht voor leiding geven is dus niet de gril-van-het-jaar noch een stokpaardje voor liefhebbers. Het is een *conditio sine qua non* voor een vitale defensieorganisatie en met name voor de effectiviteit van haar gevechtskracht.



prof. dr. H. Kuipers

hoogleraar KMA Breda en TU Eindhoven

De leider-manager

Het wankele evenwicht tussen leiderschap en management*

De beroemde generaal Woe Tsji leefde ongeveer 2500 jaar geleden.

Hij droeg dezelfde kleren en at hetzelfde voedsel als de geringsten onder zijn soldaten, weigerde op een paard te rijden of op een mat te slapen, had zijn eigen extra rantsoenen bij zich, waar hij altijd een pakje van maakte, en deelde iedere ontbering met zijn manschappen. Een van zijn soldaten had last van een wond en Woe Tsji zelf zoog het gif eruit. De moeder van de soldaat begon toen ze dit hoorde te jammeren en te wenen. Iemand vroeg haar: „Waarom huilt u? Uw zoon is maar een gewoon soldaat en desalniettemin heeft de opperbevelhebber zelf het gif uit de wond gezogen”. De vrouw antwoordde: „Vele jaren geleden bewees Heer Woe mijn man een zelfde dienst, die hem daarna nooit meer verliet en uiteindelijk onder vijandelijke handen de dood vond. En nu hij hetzelfde voor mijn zoon heeft gedaan, zal ook hij sneuvelen en god mag weten waar”.

Woe Tsji was een heldhaftig krijgsman, die zijn soldaten aan zich wist te binden en hen wist te motiveren. Hij was ook een groot strateeg en een knap tacticus, die zijn soldaten naar verschillende overwinningen voerde; hij wist zijn leger adequaat richting te geven. Waarschijnlijk had Woe Tsji ook voldoende oog voor de opbouw van de legerorganisatie, zodat men goed was voorbereid op de strijd, dank zij hechte eenheden, heldere bevelslijnen en harde training.

Ik heb hiermee drie belangrijke aspecten van leiderschap-management genoemd: motiveren, richten en bouwen. In het psychologische onderzoek naar leiderschap valt een zwaar accent op motiveren. Motiveren mag echter niet los worden gezien van richten en bouwen. De bekwaamheid om richting te geven kan uiterst inspirerend zijn, en de opbouw van taak en organisatie zijn sterk bepalend

* Bewerking van een rede, uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van gewoon hoogleraar in de psychologie aan de KMA te Breda, op 18 januari 1989. De originele, volledige tekst is voorzien van een uitgebreide literatuuropgave en verwijzingen daarnaar; een beperkt aantal exemplaren daarvan is nog beschikbaar. Belangstellenden kunnen deze aanvragen bij het Alg. Secretariaat van de KMA, tel. (076) 27 35 98 of 529-3598. Red.

voor de betrokkenheid van de leden van de organisatie. Ik zal daarvan nog voorbeelden geven.

Een leider of manager kan zijn rol als motivator, richter en bouwer op verschillende manieren vorm geven. Zo was Woe Tsji het type van de inspirerende leider. De Amerikaanse gen Westmoreland daarentegen stond bekend als een technocratische manager.

Over het verschil tussen leiderschap en management is al veel geschreven en er bestaan vele opvattingen over. Sommigen zien leiderschap en management als synoniemen of zij achten het onderscheid weinig relevant. Van Westmoreland is bv. de uitspraak: *Good management is good leadership*. Anderen zien leiderschap als element van management. De managementtaak bevat volgens deze opvatting een aantal elementen zoals bv. beslissen, plannen, controleren, evalueren, organiseren en ook leiding geven. Weer anderen beschouwen management als onderdeel van leiderschap. Leiderschap wordt in dat geval breed opgevat en bestaat uit het bepalen van doelen, het overbrengen van waarden, het inspireren van mensen en ook het management, dat bestaat uit activiteiten zoals plannen, organiseren en beslissen. Ook kan men leiderschap en management opvatten als concepties die passen in twee verschillende theoretische oriëntaties op de organisatie. Zo plaatst Segal de conceptie leiderschap in de traditie van het „affectieve collectivisme” en de conceptie management in de traditie van het „rationele individualisme”. Binnen de affectief-collectivistische traditie past het beeld van de bezielende leider. Binnen een rationeel-individualistische conceptie past het beeld van de technocratische manager.

Mijn opvatting sluit hierbij aan en geprojecteerd op de aspecten motiveren, richten en bouwen, leidt dat tot de in het schema vermelde typering van leiders en managers. De leider als motivator

	LEIDERS (affectief/collectief)	MANAGERS (rationeel/individueel)
Motiveren	Aanvoeren op basis van affectieve banden	Sturen op basis van rationeel contract
Richten	Zoeken in turbulente omstandigheden	Calculeren in voorspelbare omstandigheden
Bouwen	Ontwikkelen met groep als bouwelement	Construeren met individu als bouwelement

Leiderschap en management

voert zijn volgers aan, waarmee hij zich door affectieve banden verbonden weet, als richter zoekt hij zijn weg in een onzeker geachte omgeving en als bouwer ontwikkelt hij cohesieve eenheden, waarop hij kan rekenen.

De manager als motivator stuurt zijn ondergeschikten op basis van een zakelijk contract, als richtinggever programmeert en calculeert hij zijn weg in een voorspelbaar geachte omgeving en als bouwer construeert hij een organisatie op basis van rationaliseringsprincipes, met het individu als bouwelement.

In het eerste geval is de cohesieve groep de bouwsteen van de organisatie en in het tweede geval het rationele individu. In beide typeringen wordt een relatie gelegd tussen de aard van het leiderschapsmanagement en de (conceptie van de) omgeving waarin men opereert. De leider opereert in een onzekere, bedreigend geachte, en de manager in een voorspelbare, beheersbaar geachte omgeving.

Met dit „model” van leiderschap-management als uitgangspunt zal ik een beschouwing wijden aan militair leiderschap. Om meer inzicht te krijgen in de factoren die bepalend zijn voor leiderschap zal ik drie historisch opeenvolgende vormen van leiderschap nader onder de loep nemen: feodaal leiderschap, rationeel management, en transformerend leiderschap.

Feodaal leiderschap, met verhoudingen die oorspronkelijk in het leenstelsel zijn ontstaan, was sterk affectief-collectivistisch gekleurd.

Rationeel management heeft zijn naam te danken aan de rationele transactie die aan de verhouding tussen superieur en ondergeschikte ten grondslag ligt en is sterk rationeel-individualistisch getint.

Transformerend leiderschap ontleent zijn naam aan de gerichtheid op organisatietransformatie. De nadruk bij deze vorm van leiderschap-manage-

ment ligt op de precare balans tussen affectief-collectieve en rationeel-individuele elementen.

Voor zover dat leerzaam kan zijn voor het inzicht in militair leiderschap zal ik parallellen trekken met leiderschap en management in de industrie.

Feodaal leiderschap binnen ambachtelijke structuren

De opkomende, 19e-eeuwse industrie en de eerste geregelde militaire formaties, die reeds hun oorsprong vonden in de 17e eeuw, stonden aan de wieg van de moderne industrie en krijgsmacht. De verhoudingen waren in die beginperiode nog sterk feodaal gekleurd. Een kritisch element in de oorspronkelijke feodale verhoudingen was de religieus versterkte band van loyaliteit tussen leider en volger. Leiders verkregen hun positie op basis van deugd, geboorte en bloed. Voor zover andere rechtvaardigingen nodig waren, werden ze gevonden in verschillen in uiterlijke kenmerken en educatie. De nadruk bij deze vorm van leiderschap lag op het affectieve collectivisme.

Als „motivator” kon de feodale leider steunen op de emotionele, door tradities bepaalde, vertrouwensband met zijn volgers. Als „richter” opereerde hij in een vaak onzekere en bedreigende omgeving. Als „bouwer”, ten slotte, kon hij zich baseren op ambachtelijke microverbanden. Zo'n aanvoerder was in zekere opzichten te vergelijken met de „entrepreneur” in de opkomende industrie. Deze aspecten worden hier nader toegelicht.

De feodale leider als motivator

Als „motivator” kon de leider, zowel in de beginnende industrie als in de eerste geregelde militaire formaties, ruimschoots profiteren van een feodale erfenis. Veldheer en „entrepreneur” gedroegen zich als autocraten die konden rekenen op nederige volgzaamheid. In kritieke omstandigheden werden de banden niet zelden beheerst door een bruto, soms zelfs demonisch soort charisma. In de krijgsmacht zorgden sterke corporatieve waarden voor eenheid. Officieren waren doordrongen van het „noblesse oblige”-principe. Zij gingen voor in de strijd en demonstreerden daarmee dat ze hun privileges verdienden, evenals respect en volgzaamheid.

De feodale leider als inrichter

Als „richter” beschikte de feodale leider niet over moderne en rationele managementinstrumenten; technische ontwikkelingen stonden nog in de kinderschoenen en de omgeving deed zich voor als onzeker en bedreigend. In die omstandigheden waren feodale ondernemer en veldheer eerder aangewezen op visie en strategische inventiviteit dan op rationele „management skills”.

De feodale verhoudingen boden overigens geen garantie dat de bekwaamste leiders aan het roer kwamen. Deze periode heeft behalve competente ook incompetent leiders voortgebracht. Indien men het recht op leiderschap koppelt aan geboorte en bloed, loopt men uiteraard het risico dat incompetentie en misbruik van de feodale vertrouwensband een kans krijgen. Een treffend voorbeeld is het Britse fiasco in de Krimoorlog. In deze „last old style war” stonden de Engelsen onder opperbevel van Lord Raglan. Deze was 65 jaar en had, sinds hij 40 jaren eerder had deelgenomen aan de slag bij Waterloo, geen gevechtservaring meer opgedaan. Verschillende van zijn generaals hadden hun positie gekocht. Kapitaalkrachtige adellijke lieden hadden dat recht, daarmee de weg versperrend voor ervaren officieren. De Engelse soldaten hebben op hartverscheurende wijze geleden onder incompetentie en onverschilligheid voor hun lot. Typerend voor de feodale verhoudingen was dat zij er desondanks behoefte aan hadden hun veldheer zo nu en dan toe te juichen. Zelfs die kans werd door de verlegen Raglan niet benut: hij ontliet de toejuichingen zoveel mogelijk.

De feodale leider als bouwer

Als „bouwer” profiteerden feodale ondernemer en veldheer van hechte ambachtelijke microstructuren. De kleine groep of eenheid was bouwelement. Het probleem van de leider als bouwer was deze microverbanden in het grote geheel te integreren. Veel regelende functies die wij nu tot managementtaken rekenen werden door de eenheden zelf uitgevoerd. In de industrie losten ambachtelijke werkgroepen hun eigen dagelijkse problemen op, en zorgden zelf voor plaatsing, opleiding en beloning van personeel. Ook in de krijgsmacht waren nog lange tijd de formaties kleinschalig genoeg om de feodale banden in stand te houden en

om te blijven steunen op ridderlijke strijdtradities. De oorspronkelijke compagnie had de trekken van een gilde. De voetknecht of ruiter bracht zijn zelfverworven vaardigheden in en zijn bruikbaarheid steeg met de jaren. Het lagere kader werd uit en door de troep gekozen. Kenmerkend was dus de combinatie van feodale gezagsverhoudingen en ambachtelijke microstructuren, met opvallend veel autonomie. Kennelijk garandeerde de feodale band van loyaliteit dat de groep handelde in de geest van zijn heer.

Verstoorde balans

Zonder deze vorm van leiderschap te willen idealiseren kan men stellen dat het in balans was met de omstandigheden tijdens de vorming van de eerste geregelde legers en tijdens de opkomende industrie. De verhoudingen pasten in de feodale context. Het accent lag op „zoeken” in plaats van „calculeren” in een tijdperk waarin men over beperkte rationele middelen beschikte om de omgeving te controleren. Binnen de ambachtelijke microstructuren werd het noodzakelijke vakmanschap opgebouwd en overgedragen. Deze balans werd grondig verstoord door twee ontwikkelingen: de grootschaligheid nam toe en de feodale verhoudingen werden uitgehouden.

Door toenemende grootschaligheid werd men gedwongen te putten uit een steeds groter wordend reservoir van ongeschoolden: zowel in de industrie als, reeds ver daarvoor, in de krijgsmacht. Snelle inzetbaarheid van deze massa's was slechts mogelijk op basis van arbeidsdeling, routine en micromanagement. Men denke aan de massale opnemings van ongeschoolde immigranten in de beginnende Amerikaanse massaproductie rond de eeuwwisseling. In de krijgsmacht nam de grootschaligheid al tijdens Napoleon massale vormen aan. Haastige opnemings van recruten, met de nadruk op onderlinge uitwisselbaarheid, was het gevolg. Soldaten werden steeds meer onpersoonlijke nummers in een mechanistisch kaderwerk. Gezegd moet worden dat, tegen de achtergrond van een rijke Europese traditie, het „noblesse oblige”-beginsel en de perceptie van gedeeld risico van officieren en soldaten, ook toen nog lange tijd een tegenwicht vormden. Ondanks de afbraak van de microstructuren werd de corporatieve geest nog lang gehandhaafd. Daar waar ook deze

feodale residuen wegvielen werd echter de weg geopend naar desintegratie, vervreemding en verzet.

Een tweede ontwikkeling was de uitholling van de feodale verhoudingen. Het feodale evenwicht werd onder meer verstoord door secularisering van het wereldbeeld. Na het wegvallen van die feodale banden tussen ondernemer en arbeider ontstond er volop ruimte voor brute machtsuitoefening, gepaard gaand met uitbuiting, willekeur en dwang. Dat lokte bij werknemers sterke collectieve tegenkrachten uit. Ook de krijgsmacht werd geconfronteerd met het wegvallen van de oude banden en verschillen. Zo werd het bv. steeds moeilijker officieren te recrutereren uit een uitstervende kaste van heren. Pogingen om het onderscheid tussen heren en knechten kunstmatig in stand te houden bleken tot mislukken gedoemd.

Op het Engelse Sandhurst deed men bv. nog na de Tweede Wereldoorlog geforceerde pogingen de cadetten ervan te doordringen dat zij, vergeleken met soldaten, superieure wezens waren. Het gevolg was dat cadetten gingen neerkijken op soldaten. Dit leverde een gedeformeerde relatie op tussen officieren en soldaten, die zich niet in dit inferieure beeld schikten. Dat stond in schril contrast met de authentieke feodale relaties. Aan cadetten uit de feodale periode werd absoluut niet gevraagd zich als heren te gedragen. Het waren heren en het kwam eenvoudig niet bij ze op dat het anders zou kunnen. Ze keken niet neer op soldaten, waarom zouden ze? Soldaten van hun kant keken wel op tegen officieren, bekwaam of niet. Dit voorbeeld laat zien dat het kunstmatig in stand houden van feodale verhoudingen juist de verloedering van de verhoudingen in de hand werkte. Het wegvallen van de feodale banden verstoorde het evenwicht en had een gezagscrisis tot gevolg.

Rationeel management binnen bureaucratische structuren

Uit het voorgaande blijkt dat feodaal leiderschap, op basis van affectief collectivisme, uit balans raakte met nieuwe maatschappelijke verhoudingen en met de managementeisen in de grootschaliger verbanden. Tegen deze achtergrond ontstond een nieuwe conceptie van leiderschap: het ratio-

nele management, met een sterk accent op het rationele individualisme.

Als „motivator” heeft de rationele manager een zakelijke, legitieme basis. De macht van de manager is strikt gereguleerd en gebonden aan een formele positie in de organisatie. Dit is een reactie op de willekeur, uitbuiting en vervreemding ten gevolge van de erosie van feodale banden.

Als „richter” vertrouwt hij in sterke mate op rationele technieken om de te volgen koers vooraf vast te leggen; zijn dagelijkse inspanningen zijn sterk gericht op de regeling van microprocessen en op strikte supervisie en controle. Dit is het gevolg van de massale opnemings van ongeschoolden en de daarmee verband houdende destructie van de, zich grotendeels zelf regulerende, ambachtelijke structuren.

Als „bouwer” kan hij zich niet meer bedienen van de betrekkelijk simpele organische structuren die passen bij de ambachtelijke groep als (complex) bouwelement. Complexe bureaucratische structuren op basis van vèrgaande arbeidsdeling, met het rationele individu als (simpel) bouwelement, zijn het gevolg.

De drie aspecten worden hier nader toegelicht.

De rationele manager als motivator

Als „motivator” onderhoudt de manager een zakelijke band met zijn ondergeschikten. Om hen te „sturen” maakt hij gebruik van een instrumentarium van contingente materiële en psychologische beloningen. Er is hier sprake van een transactie of ruilverhouding op rationele basis. De filosofie achter dit management is dat de ondergeschikten zich onderwerpen aan welomschreven, aan de positie gebonden gezagsverhoudingen, in ruil voor billijke beloningen. Zo’n manager is niet het type van de aanvoerder die zelf de spits afbijt, maar van de bemiddelaar. Hij is bemiddelaar in de transactie tussen werknemers en organisatie. Hij komt tegemoet aan de wensen van de ondergeschikten, in ruil voor hun bijdrage aan de organisatie.

De rationele manager als richter

Kenmerkend voor de rationele manager als „richter” is dat de doelen van de organisatie als gegeven worden beschouwd. Het management is sterk

gericht op het proces: Wat is het efficiëntst? Hoe blijf ik binnen mijn planning? Hoe vermijd ik ongewenste risico's? Dat zijn de vragen waarom het draait. Voor zover hij zich wel met doelen bezighoudt is hij meer de calculator die zijn weg programmeert, dan de visionair die zijn weg zoekt. De organisatie is in deze visie gelijk aan een „centraal te besturen machine”.

Het management vormt onderdeel van een rationele bedrijfsvoering, waarin systemen, doctrines en procedures „vanzelf” de weg wijzen. Onder tussen zijn de ontwikkelingen zover gevorderd dat voor velen het volledig geautomatiseerde bedrijf of slagveld geen utopie meer is. Voor wat betreft de krijgsmacht doemt dan het beeld op van de manager in uniform, uitgerust met geavanceerde managementsystemen en wapensystemen, die het gevecht „programmeert” vanuit het centrale commandocentrum.

De rationele manager als bouwer

Als „bouwer” is de rationele manager minder gericht op de ontwikkeling van cohesieve eenheden, dan op de constructie van rationele structuren op basis van arbeidsdeling. Alleen op die manier was het mogelijk ongeschoolde massa's op te nemen in de grootschalige verbanden van industrie en krijgsmacht.

Arbeidsdeling, op basis van Tayloriaanse ontwerpprincipes, komt grotendeels neer op een strikte, personele scheiding van regelende en uitvoerende functies, een verdere splitsing van deze functies in kleine delen en een maximale specificatie van de wijze van uitvoering. Deze ontwikkelingen betekenen een radicaal einde van de ambachtelijke microstructuren. Hiervoor in de plaats komen mechanistische constructies, die uitgaan van het individu als rationeel bouwelement. De gedachte is dat arbeidsdeling zal leiden tot taken die een minimale inspanning vereisen, in ruil voor een maximale opbrengst. Door arbeidsdeling worden vele regelende en coördinerende functies, die daarvoor in de ambachtelijke structuren waren geïntegreerd, in aparte functies ondergebracht.

Deze ontwikkelingen in industrie en krijgsmacht moeten worden gezien in samenhang met technologische ontwikkelingen en met ontwikkelingen op het gebied van rationele bedrijfsvoering. Ik ga nu niet verder daarop in, maar ook wat dit betreft

heeft de krijgsmacht ver voorgelopen op de industrie. Reeds in de 16e eeuw voerde Maurits rationaliseringen in waarvoor Taylor zich enkele honderden jaren later niet zou hebben geschaamd. Hij was in Europa bv. de eerste die de „volley” invoerde. Om het trage laden van vuurwapens te ondervangen moesten de soldaten in een soort productielijn van spervuur worden opgesteld.

Problematisch evenwicht

Rationeel management betekent, vergeleken met feodaal leiderschap, een drastische verschuiving van affectief-collectivistische naar rationeel-individualistische opvattingen. Daaraan liggen twee fundamentele veronderstellingen ten grondslag die nogal problematisch zijn. De eerste is dat de werknemer uitsluitend wordt gedreven door extrinsieke beloningen in ruil voor zijn inspanningen en de tweede veronderstelling is dat de activiteiten van een organisatie in vergaande mate calculeerbaar, programmeerbaar en deelbaar zijn.

De eerste veronderstelling bleek vanaf het begin een misvatting. Rationeel management werd al snel geconfronteerd met ernstige motivatieproblemen. Arbeidsdeling ontnam het werk niet alleen zijn intrinsieke betekenis, waaraan men in ambachtelijke structuren ongetwijfeld voor een groot deel de motivatie ontleende, ook boden de gerationaliseerde structuren niet de ruimte voor sociale (affectief-collectieve) motieven; motieven die niet zonder problemen kunnen worden gegerend.

In de psychologie hebben deze motivatieproblemen tot twee dominante onderzoeksgebieden geleid. Onderzoek naar werkstructurering en organisatieontwerp, gericht op de vraag hoe het werk zelf weer intrinsiek motiverend te maken, en onderzoek naar leiderschap, gericht op de vraag hoe weer te voldoen aan affectief-collectieve motieven. Hier zal ik mij beperken tot het leiderschaps-onderzoek in relatie tot deze sociale motieven.

Sociale motieven in het gedrang

De beroemde Hawthorne-studies brachten in de jaren '20 voor het eerst aan het licht dat, ook in de rationele structuren, sentimenten en sociale motieven een grote rol spelen. Vele latere studies bevestigden dat, onder de bureaucratische huid, af

fectief-collectieve motieven welig tierden. Deze motieven keerden zich in vele gevallen uitdrukkelijk tegen de doelen en de belangen van de organisatie. Een spiraal van toenemende bureaucratisering en hardnekkiger onderhuids verzet was niet zelden het resultaat.

Ook de krijgsmacht werd geconfronteerd met typisch bureaucratische symptomen. Na de Tweede Wereldoorlog kreeg het Amerikaanse leger bv. steeds meer de karakteristieken van een rigide ondernemingsbureaucratie, ten koste van traditionele corporatieve waarden.

Kan de manager louter door zijn manier van optreden zulke problemen voorkomen? Hoe moet hij optreden om te vermijden dat sentimenten en sociale motieven zich — bv. in de vorm van lijntrekken, produktiebeperking of (milde vormen van) sabotage — tegen de organisatie keren? Hoe kan hij die motieven juist ten behoeve van de organisatie mobiliseren? Om antwoord te krijgen op zulke vragen is veel onderzoek verricht naar de effecten van verschillende leiderschapsstijlen. In dat kader zijn normatieve modellen ontwikkeld die antwoord geven op vragen van de volgende aard.

— Wat zijn de effecten van een sociale stijl van leiding geven in combinatie met, of als alternatief voor, een meer op de taak gerichte stijl?

— Onder welke condities is het effectief ondergeschikten bij de besluitvorming te betrekken en wanneer juist niet?

— Op welke manier dient een leider te reageren op onwil of onkunde, of een combinatie van beide, en welke stijl is het beste als ondergeschikten wel willen en kunnen?

— Welke stijl is het effectiefst, afhankelijk van de mate waarin de taken van de ondergeschikten zijn gestructureerd, afhankelijk van de positiemacht waarover de leider beschikt en afhankelijk van de kwaliteit van de relaties tussen leiders en volgers?

— Hoe kunnen leiders invloed uitoefenen op de percepties die de ondergeschikten hebben van hun werkdoelen en de wegen om deze doelen te bereiken? Hoe kunnen managers bevorderen dat die percepties sporen met de doelen van de organisatie?

Veel van de verkregen inzichten zijn vertaald in leiderschapscursussen en managementsystemen. Een aanzienlijk deel van de motivatieproblemen in gerationaliseerde organisaties kan worden op-

gelost door toepassing van die inzichten. Koene signaleerde dat reeds in zijn oratie van 1972 en het aanbod aan leiderschapstrainingen en managementsystemen is sindsdien nog sterk toegenomen. De rationele manager kan dus een belangrijke rol vervullen bij het leefbaar houden van het „ongemakkelijke huwelijk” tussen de rationele eisen van de organisatie en de affectieve en sociale motieven van het individu. Er blijft echter sprake van een lastige paradox: daar waar de principes van de rationele bureaucratie het extreemst zijn ingevoerd, is de behoefte aan bemiddeling het grootst, maar heeft de manager de minste ruimte om de bemiddelende rol vorm te geven.

Motiveren hangt samen met richten en bouwen

Hiermee is een belangrijke beperking van veel onderzoek naar leiderschap aangegeven. Het heeft zich nogal geïsoleerd gericht op het motivatieaspect. Motiveren kan echter, zoals reeds gezegd, niet los worden gezien van richten en bouwen.

Om de relatie tussen het motiveren en het bouwen toe te lichten, verwijs ik naar de Amerikaanse ervaringen in Vietnam. Daar is gebleken hoe belangrijk de leiderschapscondities in het organisatorische bouwwerk zijn. Zo moet het verkrampte leiderschap in Vietnam niet primair worden verklaard uit een gebrek aan vaardigheden maar uit de mechanismen van het bureaucratische bouwwerk. Men kan daarbij denken aan de in het systeem ingebouwde promotiedwang, het „up or out”-systeem, met als gevolg een sterke gefixeerdeheid op de persoonlijke carrière. Andere kenmerken van deze bureaucratie, die samenhangen met het mismanagement in de Vietnam-oorlog, waren: de conflictueuze verhoudingen tussen departementen; het in de bureaucratische regelgeving vastgelegde micromanagement; de in de controle-systemen vastgelegde dwangmatige aandacht voor details; de losse relaties en het gebrek aan cohesie door het individuele rotatiesysteem; de in de belonings- en promotiesystemen vastgelegde preoccupatie met statistische prestatie-indicaties ten koste van de werkelijke gevechtskracht.

Ook kan motiveren niet los worden gezien van richten. Het motiverende effect van richtinggevend kwaliteiten wordt aardig geïllustreerd door een anecdote van David Ogilvy: de chef-kok waaronder hij eens diende, regeerde met ijzeren hand,

tolereerde geen enkele fout, liep te koop met zijn onbillijke inkomen, inspecteerde elk bord, en prees zelden iemand. Leiderschapstheorieën over gedragsstijlen zouden in zo'n geval extreme ontevredenheid en demotivatie voorspellen. Toch heerste er in die eenheid een „esprit de corps” waarop de commando's jaloers zouden zijn. Wat was de sleutel tot het succes van deze tiran? Het antwoord is eenvoudig: „Hij was de beste kok van de hele brigade en wij wisten het”, aldus Ogilvy. Zijn schrijnende gebrek aan sociale vaardigheden werd gecompenseerd door het vermogen vakkundig richting te geven.

Met name transformerende leiders ontleen hun vermogen om anderen te inspireren in belangrijke mate aan hun vermogen een aansprekende route uit te zetten voor hun volgers, zoals verderop in dit artikel zal blijken.

Bureaucratische disfuncties

Hoe zit het met de tweede veronderstelling waarop de rationele bureaucratie zich baseert: de calculeerbaarheid, de programmeerbaarheid en de deelbaarheid van het werk? Vooropgesteld zij dat, ondanks motivatieproblemen, rationalisering heeft geleid tot een gigantische toename in produktiekracht en gevechtskracht. Strak georganiseerd geweld komt, evenals strak geprogrammeerde produktie, echter het beste tot zijn recht in beheersbare en controleerbare omstandigheden. Zolang de bureaucratie haar wetten kan opleggen aan bv. de klant waarmee transacties worden gesloten, of de tegenstander die moet worden bestreden, zijn er weinig problemen: de kracht van de bureaucratie is gelegen in routine, herhaling en programmering. Daar waar wendbaarheid, flexibiliteit en innovatief vermogen worden gevraagd komen de feilen aan het licht in de vorm van traagheid, starheid, onbestuurbaarheid en gebrek aan innovatievermogen.

In de industrie werd die beperking vanaf ongeveer het midden van de jaren '70 pijnlijk zichtbaar op een steeds turbulenter wordende markt. Toenemende concurrentie, veeleisende klanten en explosieve technische ontwikkelingen dwongen de industrie tot diversificatie en maatwerk, reductie van voorraden en levertijden, verkorting van levenscycli van producten en innovatie van proces-

sen. Flexibiliteit van de organisatie werd een dwingende noodzaak.

In de krijgsmacht daarentegen zijn er, in vredes-tijd, nogal wat factoren werkzaam die de besteding van de bureaucratische structuren bevorderen. In vredes-tijd kan de militaire bureaucratie zich in relatief sterke mate van de buitenwereld afsluiten en handelen alsof ze een gesloten systeem is.

De visies over de krijgsmacht in oorlogstijd lopen uiteen. Enerzijds is er het reeds genoemde beeld van de gecalculeerde oorlog op het „geautomatiseerde slagveld”, anderzijds stemmen de ervaringen uit de recente oorlogen niet overeen met dit beeld. Al snel ontstaat er een grote kloof tussen het centraal geprogrammeerde gevechtsplan en de realiteit van het onoverzichtelijke, vaak chaotische en zeer bedreigende slagveld.

Indien het slagveld van de toekomst zich kenmerkt door een toenemende turbulentie, valt ook hier een parallel met de industrie te trekken. Meer nog dan in de moderne industrie, vraagt de turbulentie op het moderne slagveld om wendbaarheid, improvisatievermogen, flexibiliteit, zelfvertrouwen en initiatief op alle niveaus.

Indien dit juist is wordt de moderne krijgsmacht dus geconfronteerd met het paradoxale gegeven dat vredesomstandigheden bureaucratische conditionering in de hand werken, terwijl oorlogsomstandigheden het omgekeerde vereisen.

Transformerend leiderschap binnen flexibele structuren

Uit het voorgaande kan worden geconcludeerd dat de toegenomen turbulentie vraagt om ander leiderschap, de laatste jaren aangeduid als „transformerend leiderschap”. Aan de transformerende leider worden hoge eisen gesteld. Hij dient een precieze balans te bewaren tussen „aanvoeren, zoeken en ontwikkelen” en „sturen, calculeren en construeren”; tussen een affectief-collectieve en een rationeel-individuele oriëntatie.

Als „motivator” dient hij zijn volgers tot daden te inspireren die verder gaan dan de prestaties die men kan eisen op basis van een zakelijke ruilrelatie. Anderzijds dient hij rekening te houden met legitieme wensen en motieven van ondergeschikten. ▷

Als „richter” dient hij te beschikken over missionaire gedrevenheid en over de moed, de creativiteit en het improvisatietalent onvoorbereid beslissingen te nemen of van bestaande plannen af te wijken. Anderzijds stellen de complexe structuren en systemen hoge eisen aan rationele managementkwaliteiten op het gebied van besluitvorming, planning, logistiek, kwaliteitszorg, personeelsbeheer, enz.

Als „bouwer” is hij verantwoordelijk voor het scheppen van voorwaarden waarin cohesieve, gemotiveerde en flexibele teams tot ontwikkeling kunnen komen. Anderzijds is hij verantwoordelijk voor de constructie van geordende structuren, nodig in complexe, grootschalige verbanden.

De transformerende leider als motivator

De rationele manager als „motivator” stelt zich de vraag wat hij voor zijn ondergeschikten kan doen om hen te bewegen tot de gewenste bijdrage. De transformerende leider als „motivator” heeft ten minste een even fijne neus voor de motieven van de volgers. Hij weet echter óók een zodanige band te creëren dat de volgers zich ook de omgekeerde vraag gaan stellen: „Wat kunnen wij doen voor de organisatie?”. Illustratief is de beroemd geworden uitspraak van Kennedy: „Ask not what your country can do for you, ask what you can do for your country”. Dank zij de transformerende kwaliteiten van Kennedy gaven velen gehoor aan deze oproep.

Om dit te bereiken draagt de transformerende leider een duidelijke missie uit, waarmee zijn volgers zich kunnen identificeren. Op basis van die missie weet hij anderen te mobiliseren en te inspireren, soms inspelend op de verborgen verlangens van zijn volgers. Een essentieel verschil met de rationele manager is dus dat hij niet is gefixeerd op het proces, hij is gericht op de missie. Het effect is, wat Bennis noemt, „empowerment”: volgers gaan zich belangrijk voelen, ze gaan waarde hechten aan leerervaringen en competentieverbetering, ze gaan zich deel voelen van een team en ze gaan het werk als uitdagend ervaren.

In tegenstelling tot de feodale leider kan hij niet terugvallen op een vanzelfsprekend soort volgzzaamheid. Hij dient met zijn volgers rekening te houden en bereid te zijn de macht met hen te delen. In die zin blijven zijn transactionele kwalitei-

ten van belang. Evenmin kan hij, zoals sommige van zijn feodale voorgangers, terugvallen op een agressief soort charisma. Zijn opgave is de creatieve organisatie van de „human resources”.

De transformerende leider als motivator dient niet alleen een missie uit te dragen, hij dient bovendien te streven naar geloofwaardigheid en vertrouwen. Succesvolle managers zijn mannen of vrouwen uit één stuk. Alleen door consequent optreden — waaruit blijkt dat hij zonder voorbehoud achter de missie staat — wint de leider vertrouwen en geloofwaardigheid. Met name voor de militaire leider geldt dat hij nooit iets van volgers kan vragen waartoe hij zelf niet bereid zou zijn. Om die geloofwaardigheid te demonstreren verkeert hij veelvuldig in de voorste linies, om ontberingen en risico's met de volgers te delen. Zorg voor de ondergeschikten, als groep en als individuen, zelfopoffering en afzien van privileges vormen belangrijke elementen in zijn streven een emotionele vertrouwensband op te bouwen. De anecdote van Woe Tsji illustreert overigens dat deze figuur van de „servant leader” in de historie van het militaire leiderschap al een lange traditie kent.

Meer nog dan in de industrie zijn juist deze laatste kwaliteiten van belang van hoog tot laag in de militaire hiërarchie: soldaten zetten hun leven op het spel en moeten ontberingen en risico's accepteren die veel verder gaan dan wat nog tot een zakelijk contract kan worden gerekend. Het volgende citaat van veldmaarschalk Slim is in dit verband tekenend:

I tell you, as officers, that you will not eat, sleep, smoke, sit down and lie down until your soldiers have had a chance to do these things. If you will hold to this, they will follow you to the end of earth. If you do not, I will break you in front of your regiment.

Transformerend leiderschap wordt dikwijls geassocieerd met charismatische kwaliteiten. Recent onderzoek heeft aangetoond dat dit niet moet worden overdreven; men treft bij deze leiders zeer uiteenlopende typen aan, die hun nadruk op de doelen van de organisatie gemeen hebben. Bennis concludeert dan ook: „Interestingly, the stereotypically charismatic leader does not show up very often although there are a few”.

Vooral leiders aan de top kunnen waarschijnlijk profiteren van charismatische kwaliteiten. Het ligt voor de hand dat charisma uit oogpunt van motivatie belangrijker wordt, naarmate de afstand tot de

volgers groter en de schare van volgers omvangrijker is. Leiders aan de top kunnen in het bijzonder hun voordeel doen met het vermogen hun bedoelingen op symbolische wijze over te brengen. Het uitzuigen van de gifwond door Woe Tsji was zo'n symbolische daad. Als bevelhebber kon hij moeilijk eerste hulp geven aan al zijn mannen. Ook het feit dat adm Nelson een angstige matroos voorging bij het beklimmen van de mast, de verwachting uitsprekend dat ze elkaar boven zouden treffen, was zo'n daad. Hetzelfde geldt voor de assistentie die gen Patton verleende bij het vlot trekken van een voertuig op een van zijn vele inspecties aan het front. De motiverende *impact* van zulke symbolische acties kan groot zijn.

De transformerende leider als richter

Als „richter” beschikt de transformerende leider over een duidelijke visie. Hij is zeer vasthoudend v.w.b. zijn visie, maar die vasthoudendheid wordt gecombineerd met strategische en tactische flexibiliteit. Wat hij wil bereiken staat vast, hóé dat moet worden bereikt hangt af van de veranderende omstandigheden. Meer nog dan zijn tegenhanger uit de industrie dient de militaire leider te beschikken over het vermogen en de moed van reeds gemaakte plannen af te wijken en snel en alert te reageren. Volgens Napoleon is de „courage” om onvoorbereid beslissingen te nemen een eigenschap die de grote veldheer kenmerkt. Dat laat uiteraard de noodzaak zich goed op de gevechtsomstandigheden voor te bereiden onverlet. Juist die voorbereiding verschaft een basis voor alerte reacties.

De verschuiving van de aandacht van het proces naar een duidelijke visie is noodzakelijk onder onzekere, turbulente omstandigheden. Het gedrag van de volgers laat zich onder zulke omstandigheden moeilijk in het keurslijf persen van gedetailleerde regels en procedures. Er is speelruimte nodig om te handelen naar bevind van zaken, op alle niveaus, en dat vraagt een duidelijke visie op de missie van de organisatie als gemeenschappelijke referentie voor alle volgers.

Met nadruk wil ik hier stellen dat ruimte voor improvisatie niet een verwaarlozing van de managementtaken betekent. Het grootschalige, technisch geavanceerde bedrijf vereist wél hoogwaardige „management skills”. Van Bennis is de uitspraak dat leiders de goede dingen doen en dat managers

de dingen goed doen. Het gaat natuurlijk erom de goede dingen zo goed mogelijk te doen: goed leiderschap impliceert goed management. Transformerende leiders maken hun systemen en programma's echter ondergeschikt aan substantiële keuzes, die in laatste instantie zijn gebaseerd op visie, terwijl transactiemangers zich in sterke mate de weg laten wijzen door hun systemen en programma's.

De dingen goed doen betekent niet dat er geen fouten mogen worden gemaakt. In turbulente omstandigheden is een leerstrategie vereist. Uit zijn onderzoek concludeert Bennis: „Succesvolle managers kennen zichzelf. Ze weten waar ze goed in zijn en koesteren deze vaardigheden en competenties. Ze zijn niet bang om fouten te maken, maar ze grijpen wel elke fout aan om ervan te leren. Ze struikelen, maar ze blijven geconcentreerd op hun missie. Ze maken fouten, maar ze falen niet”.

De transformerende leider als bouwer

Als „bouwer” is de transformerende leider zich bewust van het keurslijf dat door een bureaucratische structuur wordt gevormd. Het probleem voor de leiders van de beginnende industrie en de eerste geregelde verbanden in de krijgsmacht was de ambachtelijke microstructuren te integreren in een geheel. Het probleem voor de moderne, transformerende leiders is, omgekeerd, binnen grootschalige, gebureaucratiseerde structuren weer ruimte te scheppen voor cohesieve, flexibele groepsverbanden, die verwantschap vertonen met de ambachtelijke groepen van weleer. Het gaat bij transformerend leiderschap dus om een nieuw evenwicht tussen ontwikkelen en construeren.

Ervaringen in de industrie leren dat kleine, relatief zelfstandige werkgroepen de bouwstenen vormen van het flexibele bedrijf. Deze werkgroepen dragen verantwoordelijkheid voor complete producten of productfamilies. Dat betekent dat alle functies voor de productie van zinvolle eenheden in de werkgroepen zijn gebundeld. De groepen vormen het kader waarbinnen allerlei maatregelen mogelijk zijn, die erop zijn gericht weer gebruik te maken van menselijke creativiteit, improvisatievermogen, initiatief en zelfvertrouwen. Het vormen van zulke groepen heeft ingrijpende gevolgen voor het totale ontwerp van de organisatie. ▷

Ik beseft dat er grote verschillen zijn tussen industrie en krijgsmacht. Toch zou het de moeite waard zijn om te onderzoeken wat de krijgsmacht van deze ervaringen zou kunnen leren. Alleen binnen flexibele structuren kan een significante verschuiving plaatsvinden van micromanagement en procespreoccupatie naar op substantie gericht leiderschap in kleine groepen. Om in het gevecht wendbaar en flexibel op de snel veranderende realiteit van het slagveld te kunnen reageren lijkt ook daar een grote mate van zelfstandig optreden vereist.

Een globale „Auftragstaktik” biedt daarvoor meer ruimte dan een strak gehanteerde „Befehlstaktik”. Vaste en relatief kleinschalige gevechtseenheden van gemengde samenstelling, met de hechte kleine groep als organisatorisch bouwlement, zijn wellicht het beste aangepast aan het chaotische, onvoorspelbare en zeer bedreigende slagveld. Sociaal-psychologisch onderzoek heeft vrij duidelijk aangetoond, dat de kleine groep het beslissende organisatorische kader is, waarbinnen gevechtsmotivatie en bestendigheid tegen gevechtstress vorm krijgen.

Slot

Uit het voorgaande moge duidelijk zijn geworden dat er in de praktijk een balans dient te zijn tussen beide oriëntaties op leiderschapsmanagement: leiders moeten over managementkwaliteiten beschikken en managers kunnen niet zonder leiderschapskwaliteiten. De aard van de wenselijkste balans zal verschuiven afhankelijk van het karakter van de omstandigheden, in het bijzonder: de maatschappelijke context, de eisen die door de taakomgeving aan de organisatie worden gesteld, en de structurele en technische inrichting van de organisatie. Ik heb betoogd dat transformerende leiders in moderne organisaties de preciaire balans weten te bewaren tussen inspirerend leiderschap en technocratisch management. Zij slagen erin de juiste balans te bewaren tussen compassie en rationaliteit, tussen missionaire gedrevenheid en koele aandacht voor processen, tussen betrokkenheid en beheersing en tussen kritiek en aanpassing. Dat vraagt een breed begrip van het functioneren van de organisatie waarvoor men werkt. Het vraagt bovendien een geloof in de missie van die organisatie.

In deze beschouwing heb ik parallellen getrokken tussen industrie en krijgsmacht. Ik hoop niet dat ik daarmee de indruk heb gewekt ervan uit te gaan dat er geen verschillen zijn. Uit een ronde-tafelconferentie, georganiseerd door een Nederlands zakentijdschrift, is overigens gebleken dat generaals en managers zelf het over die verschillen lang niet altijd eens zijn. Een verschil in de omstandigheden, waarin leiders in industrie en krijgsmacht verkeren, intrigeert mij bijzonder. Dat is de aard van het spanningsveld tussen het management zoals dat wordt uitgelokt in de militaire organisatie als vredesbureaucratie en het leiderschap, nodig in bedreigende en turbulente oorlogsomstandigheden.

De industrie verkeert, zoals betoogd, in een overgangssituatie waarin starre gebureaucratiseerde structuren aanzienlijk flexibeler moeten worden. Binnen die nieuwe structuren zal het accent verschuiven naar transformerende leiderschapskwaliteiten. De omvorming van die structuren is een gigantische, jaren durende, transformerende operatie. Bureaucratische structuren beschikken over een taai leven. Ondanks permanente druk van de markt en ondanks de inspanningen van getalenteerde leiders, zijn de bureaucratische „dinosaurussen” uit de jaren '60 en '70 moeilijk in beweging te zetten.

De situatie in de krijgsmacht is, wat dit betreft, zeer afwijkend. In vredetijd is er niet, zoals in de industrie, een turbulente agressieve markt, die de bureaucratische structuren onder druk zet. Integendeel, de plannen liggen vaak voor jaren vast en er zijn, zoals reeds opgemerkt, nogal wat factoren, die de bestendiging van die structuren bevorderen. Toch wordt van de krijgsmacht verwacht, dat ze zich vrijwel letterlijk van de ene dag op de andere kan transformeren tot een wendbaar en flexibel opererend gevechtsapparaat. Ik weet dat dit beseft bij officieren en cadetten leeft. Maar zijn in een moderne militaire bureaucratie voldoende voorwaarden aanwezig om naar dit beseft te handelen? Wordt er in vredetijd voldoende gewerkt aan de ontwikkeling van transformationele leiderschapskwaliteiten? Als de industrie vele jaren erover doet om het bureaucratische keurslijf af te leggen, kan de krijgsmacht dan in enkele dagen overschakelen?

Dixon komt, op basis van een studie, tot de conclusie dat de kwaliteit van het militaire leiderschap

aan de top niet een functie is van individuele persoonlijkheden, maar van de ethos van de organisatie. Een strakke hiërarchieke bureaucratie heeft tot gevolg: „to cramp the style and hinder the promotion of unconventional commanders”. En het zijn nu juist de onconventionele kwaliteiten van bevelhebbers die in turbulente oorlogsomstandigheden zo van belang zijn, concludeert hij.

Een voorbeeld van een bevelhebber die in staat bleek de procedures van de bureaucratie, waaruit hij zelf was voortgekomen, te trotseren was gen Marshall. Als stafchef kwam hij in 1940/41 geschokt tot de conclusie dat veel van zijn jaargenoten, met een schitterende staat van dienst, niet in staat zouden zijn in de Tweede Wereldoorlog bevelsverantwoordelijkheid te dragen. Dwars door alle promotieprocedures heen zorgde hij ervoor de vitale posten te bemannen met jonge, bekwame bevelhebbers. De beslissingen deden hem pijn en kostten hem veel vrienden, maar hij bereidde het leger voor op de oorlog.

Zoals vermeld kreeg het Amerikaanse leger na de Tweede Wereldoorlog steeds meer de kenmerken van een ondernemingsbureaucratie. Gabriel en Savage hebben op overtuigende wijze aangetoond dat de desintegratie in de gevechtseenheden en het verkrampte leiderschap in Vietnam waren te verklaren uit een aantal structurele mechanismen van dit systeem die ik eerder in dit artikel reeds heb genoemd. Deze waren kennelijk zo dwingend dat visie, snel en creatief handelen en het ontwikkelen van hechte gemotiveerde eenheden, onvoldoende ruimte kregen. De Vietnam-ervaringen hebben op pijnlijke wijze geïllustreerd dat het transformerende vermogen om van een strakke militaire bureaucratie over te schakelen op effectieve en slagvaardige gevechtseenheden in oorlogstijd niet een vanzelfsprekend gegeven is, en

dat de bureaucratische spelregels die in vreedestijd gelden in oorlogsomstandigheden zeer schadelijke gevolgen kunnen hebben.

Zijn er dan alternatieven voor de strakke hiërarchieke bureaucratieën in vreedestijd? Een voorbeeld, waarnaar vaak wordt verwezen, is het Israëliëse leger. In de traditionele militaire visie vormen de Israëliërs, zoals vroeger de Boeren in Zuid-Afrika, een onbegrijpelijke paradox van doelmatigheid, zonder dat er sprake is van autoritaire structuren. Soldaten voelen en gedragen zich als de gelijken van de officieren, maar in de strijd accepteren zij desondanks de militaire autoriteit. Kennelijk wordt elk verlies aan traditionele discipline ruimschoots gecompenseerd door zelfvertrouwen, initiatief en spirit. Het leiderschap, ook laag in de Israëliëse organisatie, voldoet, meer dan in ieder ander leger, aan het profiel van de transformerende leider. De in vreedestijd permanent aanwezige oorlogsdreiging en het evidente belang van de krijgsmacht zijn in dit verband waarschijnlijk belangrijke elementen waarop de Israëliëse leiderschapsdoctrine steunt.

De Nederlandse krijgsmacht is uiteraard niet te vergelijken met de Amerikaanse. Ik besef eveneens dat ook het Israëliëse model slechts in zijn eigen context kan worden begrepen. Een belangrijke vraag voor elk leger blijft echter welke condities in de vredesorganisatie moeten zijn ingebouwd om voldoende ruimte te bieden aan de ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten die in oorlogsomstandigheden van belang zijn. Ook voor organisaties in de industrie geldt overigens dat de modieuze roep om transformerend leiderschap slechts serieus kan worden genomen voor zover men daaraan de vraag koppelt welke voorwaarden dat stelt aan de inrichting van de organisatie.

U bent actief dienend officier van KL of KLu,

maar gaat binnenkort de dienst verlaten.

U wilt echter wèl graag maandelijks de Militaire Spectator blijven ontvangen?

Dat kân: als lid van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap (contributie f 30,- per jaar; buitenland f 40,-) vindt u hem iedere maand in de bus, en tevens viermaal per jaar „Mars in Cathedra”.

Meldt u als lid bij de secretaris: Peuleyen 164, 2742 EP Waddinxveen.

H. H. Dijcks en A. J. N. Horstmeier
resp. brigade-generaal en kolonel der infanterie



Libanon: de operationele inzet

De meeste moed is nodig om de ontmoediging te overwinnen.
(AUTEUR ONBEKEND)

Voortbouwende op de voorgaande artikelen van bgen b.d. M. G. Woerlee en maj mr. J. R. G. Jofriet (MS 158(1989)(9)407, (10)448, (12)553), beoogt deze bijdrage een overzicht te geven van de factoren die het meest bepalend waren voor de tactische inzet van de middelen teneinde aan de opdracht te kunnen voldoen. Een specifieke opdracht, omdat de situatie en de uitvoering van het militaire optreden enigszins afweken van het te verwachten patroon. Mede hierom lijkt het ons weinig zinvol om op tactisch gebied „lessen” te trekken uit het optreden in Libanon.

Unifil

Bij Resolutie 425 van maart 1978 besloot de Veiligheidsraad (VR) van de Verenigde Naties tot het instellen van de United Nations Interim Force in Libanon (Unifil). Zoals in de voorgaande artikelen vermeld, was dit het directe gevolg van het optreden van het Israëliëse leger in Zuid-Libanon, waar nagenoeg het gehele gebied ten zuiden van de rivier Litani werd bezet.

In eerste instantie werd de totale sterkte vastgesteld op 4000 man, doch reeds enkele weken later zag de Veiligheidsraad zich genoodzaakt deze tot 6000 op te voeren.

Unifil werd samengesteld uit voornamelijk infanteriebataljons van ongeveer tien verschillende landen. Behalve uit de gebruikelijke persoonlijke bewapening bestond de zwaardere uitrusting bij een zeer beperkt aantal bataljons uit enkele gepantserde „scout-cars” met boordwapen, variërend van lichte mitrailleur tot kanon 75 mm. Frankrijk leverde twee bataljons parachutisten, waarvan er één werd belast met de logistieke verzorging van Unifil.

Mandaat

Het aan Unifil verstrekte mandaat omvatte als belangrijkste opdrachten:

1. het bevestigen van de terugtocht van de Israëliëse strijdkrachten uit Zuid-Libanon;
2. het herstellen van de internationale vrede en veiligheid;
3. het bieden van hulp aan de Libanese regering bij de pogingen haar gezag in het zuiden van Libanon te herstellen.

De secretaris-generaal (SG) van de VN verfijnde in zijn „terms of reference” een deel van deze opdracht als volgt:

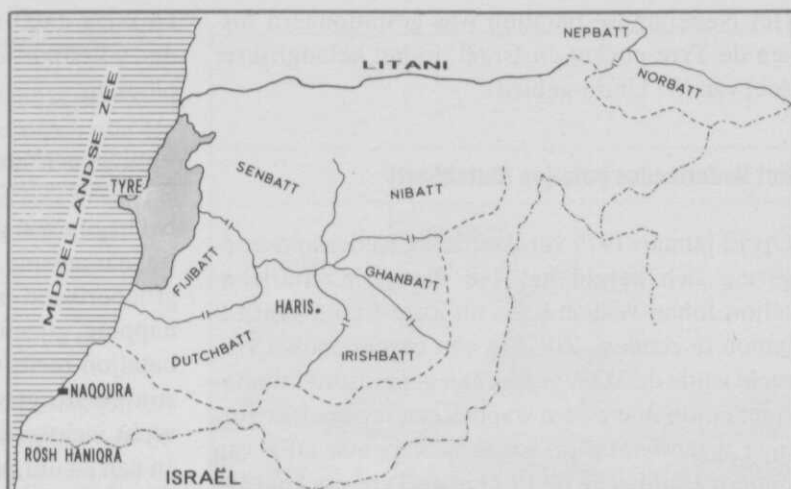
1. zo mogelijk voorkomen dat de vijandelijkheden worden hervat;
2. verzekeren dat in het toegewezen gebied geen vijandelijkheden, van welke aard ook, plaatsvinden.

Uitvoering

Zoals uit de voorgaande artikelen is gebleken, verliep de ontplooiing van Unifil vrij snel doch de implementatie van het mandaat leverde zeer veel en, naar later bleek, enkele onoverkomelijke problemen op. Tot deze laatste behoorden er drie die mede bepalend werden voor het wel of niet kunnen uitvoeren van de opdracht.

Ten eerste hield de Libanese Haddad-militie, de zg. de facto forces (DFF), gesteund door Israël, ten noorden van de Israëliëse grens een bufferzone bezet, waarin alleen enkele VN-waarnemingsposten werden getolereerd. Die zone werd al snel bekend als „Haddad-land”, genoemd naar de commandant van de militia, majoor Haddad. Ten tweede behield de PLO, samen met enkele kleinere Libanese groeperingen, de controle over de zg.

Afb. 1 Ontplooiing van de Unifil-eenheden na aankomst van het Nederlandse bataljon



„Tyre-pocket” en ten derde vestigde zich een aantal kleine gewapende groepjes — de zogeheten „Armed elements” — na de terugtrekking van het Israëliëse leger in enclaves in het Unifil-gebied. Het zal duidelijk zijn dat o.a. hierdoor èn door het feit dat alle groeperingen uitgingen van eigen grenzen en lijnen, de aanvangsperiode van Unifil werd gekenmerkt door vele schermutselingen, beschietingen, infiltraties, gijzelingen, enz. Daarbij waren bijna steeds alle groeperingen betrokken. Door deze ontwikkelingen bleef bv. het Unifil-hoofdkwartier in Naqoura gescheiden van het feitelijke mandaatgebied, hetgeen tot zeer onverwikelijke incidenten leidde.

Dit alles resulteerde begin 1979 in een situatie waarin de taakuitvoering van Unifil danig in de knel kwam, om niet te zeggen onuitvoerbaar werd. Daarbij kwam nog dat het overgrote deel der deelnemende landen niet bereid was de grotere verliezen te accepteren, die onvermijdelijk zouden ontstaan als Unifil gewapenderwijs orde op zaken zou stellen. Het Franse bataljon had in 1979 reeds enkele ernstige verliezen opgelopen bij zijn pogingen controle over de Tyre-pocket te verkrijgen, waarbij de Franse bataljonscommandant ernstig gewond raakte. Gezien deze situatie besloot Frankrijk het para-infanteriebatljon in maart 1979 terug te trekken; tegelijkertijd trok ook de regering van Iran haar bataljon terug (waarvoor Nepal vervanging leverde).

Groepering

Afb. 1 toont de ontplooiing van de Unifil-eenheden na aankomst van het Nederlandse bataljon.

Te constateren valt dat de twee noordoostelijke bataljons door een smalle strook Haddad-land worden gescheiden van de andere bataljons, en dat het hoofdkwartier van Unifil, met in de omgeving het Franse logistieke bataljon, het Italiaanse helikoptersquadron en de Noorse medische compagnie met hospitaal volkomen geïsoleerd aan de kustweg in Naqoura waren gesitueerd.

Zoals reeds opgemerkt werd die situatie veroorzaakt door het overdragen door Israël van een bufferzone aan de Haddad-militie (DFF) in plaats van aan Unifil. Vooral de DFF maakte hiervan veelvuldig gebruik om d.m.v. blokkades, beschietingen en gijzelingen concessies van Unifil af te dwingen.

Unifil kende geen reserve-eenheid. De bataljons waren aangewezen op directe onderlinge steun of op de door C-Unifil verzochte inzet van de Force Mobile Reserve. Die eenheid was samengesteld uit de gepantserde, mobiele componenten van Dutchbatt in het zuiden en Norbatt in het noorden, versterkt met zware wapens en infanterie. Het doel was snel te kunnen ingrijpen met voldoende zichtbare gevechtskracht daar waar zich een grote infiltratie voordeed of waar het Unifil-gebied ernstig werd bedreigd. Op deze Force Mobile Reserve werd veelvuldig een beroep gedaan, te meer omdat de bataljons geen eigen reserve-eenheid hadden.

Door de taakstelling, de werkwijze van Unifil en de dislokatie van het hoofdkwartier en de logistieke eenheden opereerden de bataljons nagenoeg zelfstandig. De verbinding met Naqoura en de neven-eenheden werd onderhouden d.m.v. een open radionetwerk (motorola) en ordonnansen. ▷

Het Nederlandse bataljon was gestationeerd tussen de Tyre-pocket en Israël, in het belangrijkste deel van het Unifil-gebied.

Het Nederlandse bataljon (Dutchbatt)

Op 12 januari 1979 verklaarde de Nederlandse regering zich bereid het 44e Pantserinfanteriebataljon Johan Willem Friso uit Zuid-Laren naar Libanon te zenden. Zoals in een eerder artikel vermeld wilde de SG-VN met een gepantserd infanteriebataljon met zware wapens een tegenwicht vormen tegen vooral de zwaar bewapende DFF van majoor Haddad en de PLO in de Tyre-pocket (*MS 158*(1989)(10)454).

Vertrek

Op 25 februari 1979 vertrok het kwartiermakersdetachement per vliegtuig naar Libanon en reeds op 10 maart arriveerde de hoofdmacht van het bataljon op het vliegveld van Beiroet; het zware materieel kwam iets later per schip in Israël aan.

Aflossing

De detachementscommandant kreeg na aankomst de formele bevestiging dat het Nederlandse bataljon de Franse sector diende over te nemen. In de korte periode 25 februari—10 maart dienden de kwartiermakers met het Unifil-hoofdkwartier en met de Fransen nauwgezette detailafspraken te maken omtrent opdracht, operatiegebied, VN-posten, verbindingen, logistiek, infrastructuur en over te nemen VN-middelen. Een grote handicap daarbij was het feit dat de kennis van het gebied en de bekendheid met de ingewikkelde situatie nagenoeg geheel ontbraken.

Een zeer ernstig manco bleek het gemis aan voldoende en juiste informatie over de verschillende groeperingen in, en in de directe nabijheid van, het operatiegebied. Voorts ontbrak iedere ervaring in het optreden binnen VN-verband. Het maken van een gedetailleerde bvt, resulterend in een compleet bataljonsbevel, bleek in zo'n korte tijd niet mogelijk. Er bleef weinig anders over dan zoveel mogelijk de Franse opstellingen over te nemen. In deze situatie nam het bataljon de verantwoordelijkheid van de Fransen over, op 14 maart,

klokslag 1800 uur, half „blind” en in een door de feitelijke omstandigheden gedwongen ont-plooiing.

Aanlooperperiode

Nu begon een periode van gewenning, reorganisatie, aanpassing, maar vooral aftasting door andere groeperingen in de vorm van beschietingen, kidnapping, gijzelingen, infiltraties enz. Zo moest het bataljon reeds vier dagen later, op 18 maart 1979, zijn eerste gewonde als gevolg van een vuurgevecht incasseren. Men moest aan elkaar wennen, en aan 24 uur per etmaal dienst doen, gedurende 7 dagen per week. Men ervoer dat de mate van het vertrouwen in de directe leiding en de hogere commandant bepalend was voor een geloofwaardige taakuitoefening. Daarbij manifesteerden zich informele leiders, die de formele commandant in de schaduw stelden. Vooral op veel kleinere posten kwam dit voor. Behalve dit was er ook sprake van het gewenningsproces aan het vreemde gebied en de bevolking. Gebrek aan kennis, ervaring en voorlichting deed menig contact met de plaatselijke bevolking op een conflict of een desillusie uitlopen. Het ontbreken van gegevens over de leden van de verschillende groeperingen, de plaatselijke regels en normen, en de door de VN uitgegeven richtlijnen maakten de taakuitvoering uiterst moeilijk. De vraag die zich aan iedere commandant van laag tot hoog continu opdrong, was „Wie is wie, wat is toegestaan en wat niet?”. Tot overmaat van ramp ontdekte elke commandant vervolgens dat het antwoord op die vragen zelfs niet met dreiging van de wapenen was af te dwingen. Een gevoel van machteloosheid, met de wapens in de hand, bleef over, terwijl de andere groeperingen juist met wapens hun positie verdedigden en hun doel probeerden te bereiken.

In deze periode kreeg het bataljon het zwaar te verduren en men moest alle zeilen bijzetten om tegenover de andere partijen geloofwaardig te blijven. Door het gebrek aan „infanteristen” zag de bataljonscommandant zich gedwongen monteurs en administratief personeel in te zetten op posten en voor patrouillegang. Behalve met deze operationele uitdaging werd het bataljon geconfronteerd met de VN-regelgevingen, o.a. voor „reimbursement”, de komende aflossingen, het bevoorradingsprobleem vanuit Nederland, de vele be-

Afb. 2 Een waarnemingspost (7-4)

zoeken, het verbeteren van de opstellingen, enz. In die moeilijke aanlooperperiode bewezen alle leden van Dutchbatt weer eens dat de Nederlandse militair beschikt over een groot incasserings- en improvisatievermogen, daarbij met veel tact inspelend op de situatie.

Tactisch optreden

Na de aanlooperperiode, de eerste aflossingen en het aanpassen van het Unifil-operatieplan aan de gewijzigde slagorde was eind 1979 de tijd gekomen om de toestand opnieuw te beoordelen en het optreden daarop af te stemmen.

Opdracht

De opdracht aan het bataljon werd door C-Unifil, een Ghanese generaal-majoor, rechtstreeks ontleend aan het mandaat en de „terms of reference” van de VN. In aanvulling op de daarin genoemde vijf punten werd bepaald dat op 24-uursbasis een Force Mobile Reserve stand-by diende te worden gehouden. Voorts behoefde de inzet van zware wapens zijn toestemming. Gebruik van geweld mocht alleen worden toegestaan als de taakstelling in gevaar kwam of uit zelfverdediging. Analyse van die opdracht gaf de volgende concrete sub-taken te zien:

- het behouden van het gebied;
- het handhaven van orde en rust in het gebied;
- het voorkomen van infiltraties in en door het gebied;
- het steunen van de Libanese plaatselijke overheid om het gezag in het gebied te herstellen.

Het gebied waarvoor het Nederlandse bataljon verantwoordelijk werd gesteld is weergegeven in kaart 2 van de bijlage in MS 158(1989)(10). Gezien de situatie na overname van de Fransen, de geringe infrastructurele voorzieningen, de zeer beperkte water- en elektriciteitsvoorziening, de moeilijke commandovoering en de periodieke aflossingen werden door C-Dutchbatt o.a. de volgende richtlijnen gegeven voor het opnieuw beoordelen van de toestand en het ontwerpen van een aangepast operatieplan:

- het systeem van waarnemingsposten (afb. 2)



moet zodanig zijn georganiseerd dat iedere inbreuk op het gebied door onbevoegden kan worden onderkend;

- reeds versterkte en uitgebouwde posten worden niet ontmanteld;
- uitgaande van de hoofdreigingsrichtingen dienen drie achter elkaar liggende waarnemingsgordels te worden gepland teneinde waargenomen infiltraties in de diepte te kunnen blokkeren en te neutraliseren; de middelste gordel kan grotendeels bestaan uit voorbereide opstellingen voor staande patrouilles of „blocking forces”;
- organieke verbanden dienen tot op het laagste niveau zoveel mogelijk te worden gehandhaafd;
- daar waar mogelijk dient zoveel mogelijk hulp aan de burgerbevolking te worden geboden.

Bovendien werden richtlijnen gegeven voor het ontwerpen van contingency-plannen voor alle denkbare noodsituaties, waaronder „emergency”-verplaatsingen (terugtrekking) van het hele bataljon richting n (Beiroet) en z (Haifa) en een „survival”-plan. Uiteraard werden deze richtlijnen en het operatieplan in de loop der jaren aan de hand van de zich veranderende situatie waar nodig aangepast.

Ten aanzien van de logistieke inspanning werden de volgende aanvullende richtlijnen gegeven:

1. de logistieke ondersteuning dient zodanig te worden gestructureerd dat in volgorde van deze prioriteit het inzetbaar houden van het personeel, de wapens en munitie, de verbindingen, de pantservoertuigen en de waterwagens kan worden verzekerd;
2. logistieke eenheden beveiligen zichzelf en ne-



Afb. 3 Een van de vele nauwelijks berijdbare wegen

men slechts deel aan patrouilles of andere gevechtstaken in opdracht van C-Dutchbatt;

3. het onderhoudsysteem dient zoveel mogelijk conform de Nederlandse KL-voorschriften voor vredeestijd te worden uitgevoerd.

Het weer

Het klimaat in Zuid-Libanon kenmerkt zich door een warme, vrij droge voorjaarsperiode met temperaturen rond 25 °C, een hete droge zomer met temperaturen oplopend tot 40 °C en een natte, kille winterperiode met veel neerslag, soms in de vorm van natte sneeuw of hagel. In die periode varieert de temperatuur van ca. 15 °C overdag tot om het vriespunt 's nachts. Vooral in de overgangsfasen tussen de droge en natte periode wordt het land bedekt door een dichte mistlaag.

Het terrein

Het aan Dutchbatt toegewezen vak omvatte ongeveer 150 km² met een w-o-lengte van 20 km en een n-z-doorsnede van gemiddeld ca. 10 km. De smalle kuststrook is vlak en dicht begroeid met plantages en citrusbomen. Er zijn veel paden en irrigatiestroompjes en in de natte periode lijkt dit gebied op één groot moeras. Het terrein loopt naar het oosten en zuiden op tot ongeveer 800 m. Het wordt doorsneden door diep uitgesleten rivierbeddingen (wadi's) die voornamelijk in zo-nw-richting lopen. Vooral de wadi's AnNafka, Jabal al Kabir en het dal Kafra-Haris (tepel) lenen zich uitstekend voor gedekte verplaatsingen te voet. De bodem bestaat uit een harde rotsbodem, bedekt met losse rotsblokken, stenen met daartussen een dunne laag klei.

Het water, grondwater inbegrepen, was niet geschikt voor consumptie. Drinkwater moest dan ook van een ondergrondse leiding worden afge-

tapt en vervolgens per tankauto worden aangevoerd.

Het wegensysteem is uiterst summier en bestond aanvankelijk alleen maar uit de „coastal road” en de verbinding tussen Bayt-Lif-Haris en Tyre. Unifil heeft een aantal lokale weggedeeltes verbeterd, waaronder de centrale o-w-verbinding over Zibqin, de zg. „road under construction”. Het gebied is bezaaid met kleine dorpen, verbonden door ezelpaden en nauwelijks berijdbare wegen (zie afb. 3). Al met al een zeer moeilijk begaanbaar, woest, kaal en heuvelachtig gebied, doorsneden door te voet goed begaanbare droge rivierbeddingen en dalen.

Bevolking

Een nadere beschouwing van de bevolking kan het best beginnen bij de Libanese burgeroorlog van 1975-78. Het resultaat was een volkomen gezagsvacuüm in Libanon, met een bevolking die totaal was opgesplitst in kleine, elkaar naar het leven staande groeperingen. Daarbij kwam nog dat de mannelijke plattelandsbevolking al van oudsher voor het merendeel werkzaam was in gebieden rond de Middellandse Zee en in de olie-buurlanden. Toen de Israëli's in 1978 de zg. „Litani-operatie” uitvoerden om de groeiende invloed van de PLO in Zuid-Libanon te neutraliseren, vluchtte de plaatselijke bevolking, vrouwen en kinderen inbegrepen, massaal naar het noorden. Alleen ouden van dagen, doden en — in de Tyre-pocket — PLO-strijders bleven achter.

Nadat Israël zich in 1978 terugtrok en het gebied aan Unifil overdroeg, troffen de Unifil-eenheden een vrijwel verlaten streek aan. Door de stabiliserende werking van de VN-eenheden keerde, beetje bij beetje, de bevolking terug. Al naar gelang de dreiging of beschietingen ontstond een stroom van vluchtelingen die zich voortdurend van zuid naar noord en omgekeerd bewoog. Het aantal in-

woners in het gebied was dan ook niet bij benadering te schatten.

De bevolking bestond voor 85% uit moslims (vooral Sji'ieten) en voor 15% uit christenen (Maronieten en Grieks-Orthodoxen). Deze bevolkingsgroepen leefden redelijk vreedzaam naast elkaar. Een uitzondering vormde een minderheid, gebundeld in het „Lebanese National Movement”; hierin werkten o.a. samen: de communisten, de Parti Progressiste Socialiste, de Nasserites, de Al Ba'asj en de Moerabitoum. Dit „Lebanese National Movement” stond op voortdurende voet van oorlog met de christenen.

„Armed elements”

Met de PLO vormt het „Lebanese National Movement” de zg. „Armed elements” die zich in „settlements” in het Unifil-gebied en de complete Tyre-pocket hadden gevestigd. Settlements zijn kleine groepen „fighters” (10 à 20 man) die volgens het zg. „Cairo-agreement” zouden zijn geautoriseerd om in Zuid-Libanon te verblijven. Een van de bekendste concentratie van settlements heette de „ijzeren driehoek”.

De PLO had ter coördinatie met Unifil in Tyre een PLO-LSO (liaison officer) geïnstalleerd. Deze trad ook op namens alle „Armed elements”. De contacten vonden frequent plaats, in een vriendelijke en gastvrije sfeer, maar meestal zonder duidelijk resultaat. De infiltratiepogingen werden namelijk voorgesteld als een soort trainingsspel. Als ze werden onderschept was dat pech, volgde overgave aan Unifil en de infiltranten werden teruggezonden. Vervolgens begon het hele spel opnieuw. Werden de infiltratiepogingen echter níét door Unifil veronzijdigd, dan bleken het „echte” te zijn. De sterkte van de Armed elements varieerde van enkele honderden in het Unifil-gebied tot ongeveer 3000 zwaar bewapende in de Tyre-pocket.

De „de facto forces” (DFF)

Het ontstaan van de christen-militia in het zuiden van Libanon vond zijn oorsprong eveneens in de burgeroorlog 1975-78. Tijdens de laatste jaren was de strijd tussen de verschillende bevolkingsgroepen zo bloedig geworden, dat de Libanese president zich verplicht voelde de christelijke minderheden in het zuiden door de inzet van twee ba-

taljons van het Libanese („joint”) leger te laten beschermen. Eén daarvan stond onder commando van majoor Haddad.

Op het einde van de burgeroorlog werd het zuiden, door het ontstaan van het zg. „El fatah”-land in het midden, van Beiroet en het christelijke noorden afgesloten. Hiermee stopte ook de bevoorrading van de twee bataljons. Deze werd zeer behoedzaam overgenomen door Israël, met als gevolg dat de samenstelling van de bataljons snel veranderde, mede doordat een groot deel van de plaatselijke — arme, christelijke — bevolking zich bij hen aansloot. Toen deze militia-eenheden de Israëliëse operatie „Litani” in 1978 steunden was de breuk met Beiroet compleet. Zij werden steeds afhankelijker van Israël, zowel in militair als in politiek opzicht. In 1980 riep majoor Haddad de bufferzone uit tot „Free Libanon”.

De sterkte van de DFF bedroeg ongeveer 600 man Libanese beroepsmilitairen en ongeveer 1800 man burger-militia. Voorts beschikte zij over 20 Sherman-tanks, 20 gepantserde personeelsvoertuigen en 30 stukken zware artillerie en mortieren.

De Amal

De laatste groepering die wij in beschouwing willen nemen, is de Amal (Arabisch voor „hoop”), een militante beweging van sji'ietische moslims, die vooral in Zuid-Libanon woonden. Hun religieuze leider was imam Massa Sadr, die in 1978 plotseling verdween. Hun voornaamste doel is de verwijdering uit Libanon van „alle vreemde elementen en het herstel van een nationale regering”. De aanhang bevond zich voornamelijk in de dorpen in het zuiden. In deze dorpen was de Amal actief op zowel bestuurlijk, als militair gebied. Zo werden ter bescherming van de bevolking burgerwachten georganiseerd die vooral 's nachts gewapend en geüniformeerd optraden. Over het algemeen stelde de Amal zich in het Dutchbatt-gebied zeer coöperatief en verdraagzaam t.a.v. Unifil op. De macht en invloed van de Amal blijken heden ten dage in Libanon zeer groot te zijn geworden.

Dit overzicht is zeer beknopt gehouden; voor een vollediger opsomming wordt verwezen naar MS 158(1989)(10)448. Het is duidelijk dat het Nederlandse bataljon de buffer vormde tussen de elkaar met alle middelen bestrijdende partijen; en zulks



Afb. 4 Waarnemingspost 7-13 C

terwijl in het gehele gebied een volkomen gezagsvacuüm bestond, oftewel de „wet van de jungle” heerste. Gezien die situatie diende op twee „fronten” te worden opgetreden.

De eigen middelen

Het bataljon werd uitgezonden als pantserinfanteriebataljon, versterkt met de noodzakelijke logistieke, bevo- en herstelcapaciteit, samengebracht in de verzorgingscompagnie. Bovendien werd de staf uitgebreid met deskundigen op verschillende gebieden: tolken, sociale dienst, kassier, vervoer en transport enz.

De organisatie van Dutchbatt werd na aankomst langzaam maar zeker aangepast onder invloed van de taakuitvoering, de situatie en de VN-regels. In de loop van de periode veranderde de organisatie meer en meer in de richting van meer „infanterie”-capaciteit met minder zware uitrusting en ondersteuning.

De gehele periode bleef Dutchbatt beschikken over twee infanteriecompagnieën, een ondersteuningscompagnie, en een Staf-, staf- en verzorgingscompagnie. De sterkte bedroeg ongeveer 800 man en het zware materieel telde, na reorganisatie, 58 YP-408 (DAF) pantserwagens, 4 mortieren, 3 Tows en 3 radars. Ondanks vele problemen bleek dit materieel, mits goed onderhouden, uitstekend inzetbaar.

Groepering

Afweging van alle factoren resulteerde in een verdeling van het totale bataljonsvak in vier compagniesvakken. Door de westelijke compagnie dienden bovendien zes waarnemingsposten te worden bemand op de hoge rand in het gebied van de DFF. De vakgrenzen tussen de compagnieën wa-

ren onder invloed van veranderende omstandigheden nogal eens aan wijzigingen onderhevig. In beginsel werd er uit pelotonsopstellingen gewerkt. Groepsposten, m.u.v. de waarnemingsposten in DFF-gebied, werden om de 24 uur afgelost.

Gezien de taakstelling werd in reserves voorzien door per grote post een groep „stand-by” te stellen, hetgeen globaal neerkwam op 1 peloton per compagnie. Deze eenheden vormden tevens de kern van de Force Mobile Reserve. De mortieropstellingen werden zodanig gegroepeerd dat vuursteun in het gehele vak en direct daarbuiten was verzekerd. Voor de zware antitankwapens, Tow, werden opstellingen voorbereid op de meeste begaanbare naderingswegen, zowel richting noord als zuid.

Uitvoering

De taakstelling vergde een rond-de-klok-taakuitvoering. Hiertoe werd(en) behalve de standaardactiviteiten, op 24-uursbasis:

- bevelvoering verzekerd;
- patrouillebases* ingericht;
- permanente waarnemingsposten, en „checkpoints” en „roadblocks”* bezet resp. bewaakt (afb. 4);
- verbindingen onderhouden, zowel intern als extern;
- installaties open en in bedrijf gehouden.

* *Patrouillebases* waren de legeringsposten vanwaaruit men gemotoriseerde en (vooral) voetpatrouilles uitvoerde; deze bases bevonden zich met name aan de n- en z-grenzen van Dutchbatt-gebied. *Waarnemingsposten* waren versterkte opstellingen vanwaaruit opgedragen sectoren met verrekijker, radar, zoeklichten en nachtzichtapparatuur werden gecontroleerd. *Check-points* waren de versterkte punten (DES-shelter) waar alle personen en voertuigen werden gecontroleerd en doorzocht op bezit van wapens, munitie en explosieven. *Roadblocks* waren volledige blokkades van — veelal secundaire — wegen die uit het noorden en zuiden Dutchbatt-gebied binnenkamen.

Behoudens het bezetten van permanente waarnemingsposten en „check-points” werd aan de primaire taakuitvoering met name gestalte gegeven door:

- het lopen van „sociale” patrouilles;
- het lopen van verkenningspatrouilles;
- het tijdelijk bezetten van voorbereide „blocking positions”;
- het tijdelijk bezetten van voorbereide waarnemingsposten;
- het rijden van verkennings- en aanwezigheidspatrouilles;
- het tijdelijk bezetten van voorbereide „check-points”;
- het demonstratief beoefenen van de inzet van de Force Mobile Reserve;
- het voortdurend demonstreren van de aanwezigheid van Dutchbatt en de wil zijn taak serieus uit te voeren;
- het periodiek contact onderhouden met de plaatselijke bevolkingshoofden (*mouhtars*) en de verschillende partijen;
- het instellen van een avondklok.

Force Mobile Reserve

De inzet van de Force Mobile Reserve vergde een gedegen voorbereiding. Personele samenstelling, dus ook de groeps- en pelotonscommandanten, wisselden immers per dagdeel. Commandant van de Force Mobile Reserve was de toegevoegd S3. Het actiegereed maken gebeurde meestal in de nabijheid van de commandopost in Haris (afb. 5).

Het gebruik van de wapenen

Aangezien Unifil een peacekeeping force heette te zijn, was het niet aannemelijk dat vrij of veel-

vuldig van de wapenen gebruik mocht worden gemaakt. Dat vormde voor iedere commandant, maar ook vooral voor de individuele soldaat, een enorm dilemma. Steeds opnieuw, dag-in dag-uit, moest hij zich afvragen in hoeverre toepassing van geweld gerechtvaardigd zou zijn. En zulks in een gebied en een situatie waar, zoals reeds eerder opgemerkt, alle andere partijen met geweld hun doel probeerden te bereiken.

De richtlijnen van de VN gaven aan dat er van de lichte vuurwapens gebruik mocht worden gemaakt indien er sprake was van zelfverdediging en/of de taakuitvoering onmogelijk werd gemaakt of bedreigd. Voor wat betreft dit laatste punt werd echter eraan toegevoegd dat dan slechts van de vuurwapens gebruik mocht worden gemaakt, nadat *alle* andere mogelijkheden hadden gefaald en, indien dat het geval was, eerst waarschuwingsschoten moesten worden gelost. Indien die niet het gewenste resultaat opleverden mocht gericht op de benen worden geschoten. Voor het gebruik van de zware wapens was nadrukkelijk toestemming van de Force-Commander vereist. Wat dat in de praktijk betekende, kan het best worden verduidelijkt met een voorbeeld:

Een waarnemingspost meldt dat een groep infiltranten zich in de richting van de AnNafka-wadi beweegt. Een patrouille, die zich reeds in deze wadi bevindt, krijgt de opdracht een „blocking position” in te nemen, de infiltranten op te vangen en te ontwapenen. Met behulp van nachtzichtapparatuur worden de infiltranten ontdekt. Als ze tot op enkele tientallen meters zijn genaderd, worden zij door middel van een „tanbih, wa illa nutlig” (halt of ik schiet) tot staan gebracht terwijl ze tegelijkertijd met schijnwerpers in het volle licht worden gezet en omsingeld. Vanaf nu zijn alle mogelijke scenario's denkbaar. De patrouillecommandant probeert erachter te komen tot welke groepering ze behoren om zodoende via het bataljon de desbetreffende LSO te kunnen oproepen. De compagniescommandant heeft inmiddels de arabische tolk naar de plaats van actie gedirigeerd. Als alles gunstig verloopt



Afb. 5 Gezicht op CP-Dutchbatt te Haris

komt het na uren tot onderhandelingen, worden de wapens ingeleverd en de infiltranten overgedragen aan hun LSO.

Niet zelden echter kwam het bij het eerste moment van confrontatie tot een vuurgevecht en pas nadat de kruitdamp was opgetrokken tot onderhandelingen.

Een zelfde moeilijke situatie deed zich voor als op een check-point een inwoner een wapen op de controlerende Unifil-militair richtte omdat hij niet wilde hebben dat zijn auto of vrouwen werden onderzocht. Zo'n situatie kon uren duren, waarbij de Unifil-militairen wisten dat achter de „dader” geen gezag stond dat hem ter verantwoording zou roepen als hij schoot. Voor hem telde alleen zijn eigen ik. Vooral van de direct onder schot gehouden, en achter de eigen mitrailleur staande (veelal dienstplichtige) soldaten vergde dit een uiterste beheersing, zeker totdat de tolk en compagniescommandant arriveerden, hetgeen uren kon duren.

Dit dilemma om — hoewel sterker zijnde — niet met dezelfde wapens te mogen optreden als de andere partijen, bracht onherroepelijk een gevoel van machteloosheid teweeg, niet zelden uitmon-

dend in de vraag „Waarom doe ik dit nog en waarom ben ik hier?”.

Slot

De taak van Unifil kon worden omschreven als een „mission impossible”. Dat gold niet voor Dutchbatt. Binnen de beperkte mogelijkheden en speelruimte heeft het Nederlandse bataljon zijn taak naar behoren en met succes uitgevoerd. Dat was vooral te danken aan het zelfbewuste, beheerste en gedisciplineerde optreden van de dienstplichtige soldaten, op deskundige en professionele wijze geleid door met name het beroepskader. Hun voorbeeld was bepalend. Op compagnies- en pelotonsniveau gaf men blijk van het kunnen dragen van verantwoordelijkheid, en de bevoegdheden werden zeer weloverwogen toegepast. Het optreden van Dutchbatt dwong daardoor bij alle partijen veel bewondering en respect af. De grootste sterkte was gelegen in het op overtuigende, demonstratieve en consistente wijze — onafgebroken — uitvoeren van de taakstelling, met inachtneming van een strikte neutraliteit. Waardering en dank aan alle Unifillers . . . Wij zijn er trots op bij hen te behoren.

Militaire Spectator legpenning

Het bestuur van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap heeft de ter gelegenheid van de viering van het honderdvijftigjarig bestaan van de Militaire Spectator op 29 januari 1982 ingestelde MILITAIRE SPECTATOR LEGPENNING, bedoeld om het schrijven over defensie-aangelegenheden te stimuleren, in het thans lopende verenigingsjaar toegekend aan luitenant-generaal

W. C. LOUWERSE

ter erkenning van

de loffelijke en kritische wijze waarop hij gedurende ongeveer 12½ jaar als adjunct-hoofdredacteur van de Militaire Spectator werkzaam is geweest en zodoende in hoge mate in woord en geschrift mede heeft bijgedragen en gestalte gegeven aan de Militaire Spectator als medium, waarin ingrijpende veranderingen in de krijgsmacht zijn begeleid, verklaard en toegelicht. Bovendien als vertegenwoordiger van de Koninklijke lucht-

macht in de redactie van de Militaire Spectator, vele officieren van dat krijgsmachtdeel tot publiceren gestimuleerd en zodoende het militair-wetenschappelijke publicitaire gezicht van de Koninklijke luchtmacht mede vorm gegeven.

Tijdens een op 13 november jl. te 's-Gravenhage gehouden bijeenkomst is de legpenning door de voorzitter, bgen art G. J. Folmer, uitgereikt.



prof. T. Børresen

The defence of the West in the light of perestroika

What is happening in the Soviet Union? Is Gorbachev really trying to reform the Soviet society, to develop it from authoritarian, totalitarian rule into a pluralistic, democratic state, like the countries of Western Europe? Is he through his policy of *glasnost* and *perestroika* trying to make up for the atrocities and faults committed by his predecessors? Are the emerging of a free press and open public debate, the growing struggle for independence among the nationalities in various parts of the Soviet Union signs of a real change in the air? If so, Gorbachev has to be supported — also by the West — and in every way possible.

These seem to be the views of some key politicians of the West like West-German Foreign minister Hans-Dietrich Genscher, a view that is shared by an increasing part of public opinion.

Or is the whole process of glasnost and perestroika a big hoax, aimed at deceiving Western politicians and Western public opinion, luring them into sleep, furthering unilateral arms reductions in the West and cuts in Western military budgets, with the ultimate goal of crushing a militarily weakened Western Europe? Those are the viewpoints of a leading Norwegian analyst, Mr Nils Ørvik, member of the Norwegian Labour Party.

Let us take a look at two theories concerning Western defence and the Soviet Union, whereby the acceptance of one theory or position does not exclude the acceptance of the other.

- Russia or the Soviet Union has long-term strategic interests, not coinciding with the interests of the West

Modern Russia has its origins not in the Western Roman-catholic world, but in the Eastern Greek-byzantine tradition. Over a period of 700-800 years it has developed from the small state of Muscovy over Kiev-Russia through the Great Nordic war, the Napoleonic wars and the Second World

De auteur is docent aan het Noorse Instituut voor Defensie en Veiligheid. Het artikel is een weergave van de tekst, uitgesproken tijdens de „Internationale glasnost & perestroika conferentie" op 29 en 30 september 1989 te Amsterdam.

War into the super power of today. There have been set-backs, of course, like the Tatarian yoke, the Russian-Japanese war and the First World War, but these set-backs have been followed by periods of consolidation and new expansion.

The rule of Russia has been autocratic, feudal and harsh. The few deviations like the czarist rule from 1905 onwards and the period of Krushev were done away with rather quickly, and traditional rule was restored.

Born in the Eastern tradition the Russian orthodox church and the Russian rulers always considered Western culture and the West their prime adversaries. This position has been confirmed and strengthened by quite a number of wars, launched by the West against Russia and the Soviet Union, in our century alone twice by Germany and once by several countries, invading Russia after the Revolution. Traditionally and historically Russia therefore sees herself as a country, subjected to a permanent threat and possible attacks by foreign powers. In order to defend herself she is constantly seeking to gain influence or control over neighbouring territories or countries, which might otherwise represent a danger to the security of Russia herself. For these very purposes the Russian empire in the last century made use of a weak China and a declining Ottoman empire and gained ultimate control over Siberia to the Pacific and the regions of the South. For the very same reasons the Soviet Union before and after the Second World War extended its boundaries westwards and erected a buffer zone of Soviet controlled

countries between its own territory and the enemy.

The concept that Russian and Soviet foreign policy is based on a historically and traditionally felt necessity for expansionism as a means of self-preservation and self-protection seems to offer an explanation to almost any move in Soviet foreign policy past and present. Gorbachev's coming into power in 1985 has done nothing to alter the general picture of a Russia, feeling herself being threatened through encirclement by hostile powers. In fact, the very idea of perestroika can very well be explained as a serious attempt by the Soviet Union to regain economic strength in order to ensure its remaining a military super power, thus being able to keep on pursuing its policy of expansionism for the sake of self-protection.

Day-to-day events in Soviet politics can of course not be explained by a theory, focusing on Soviet long-term interests. The theory does, however, allow for the opinion that neither Gorbachev nor any other Russian or Soviet leader will take steps that might endanger the relative strength of Soviet military power or Soviet security. The phenomena of glasnost and prestroika must thus be viewed as a means, by which the Soviet leadership seeks to consolidate and rebuild an economically and ethnically weakened Soviet empire, not as a profound change of policy directed at in any way dissolving that empire.

It follows as a clear deduction from what is said above, that the West in no way should let itself be militarily affected by the winds, blowing across the Soviet Union and Eastern Europe. No unilateral or disproportional disarmament should take place in the West, and there should be no cuts in military budgets.

The second theory or position concerning the Soviet Union and the defence of the West is of a more short-term, tactical nature.

• Constantly seeking to obtain world domination by exercising ideological, political and military influence and pressure wherever and whenever possible, Soviet communism represents an immediate threat to the democracies of the West

The first shock of to what extent the Soviet Union is willing to further its objectives was experienced by the West in 1939/40, when it became a witness

to the results of the Molotov-Ribbentrop-pact of 1939. Two weeks after Hitler's attack on Poland one third of that country became part of the Soviet Union. In October the same year, failing to comply with impossible Soviet demands concerning border regulations and military bases, the small republic of Finland was fighting for survival against an overwhelming, but amazingly inefficient Soviet Army. In August 1940 the indepen-

No unilateral or disproportional disarmament should take place in the West, and there should be no cuts in military budgets.

dent republics of Estonia, Latvia and Lithuania were occupied by the Red Army and incorporated in the Soviet Union, whereby a huge part of the population of these formerly independent states was deported to the interior of Russia and Siberia and replaced with Russians.

As a result of the outcome of the Second World War and the Yalta agreement a new example of Soviet ruthlessness and aggression sent shockwaves through the Western world, as the Soviet Union enforced communist rule and ideology upon the countries of Eastern Europe. The last country to give in to Soviet pressure, having tried to maintain its democratic traditions until 1948, was Czechoslovakia. The brutal oppression of freedom in that country, conducted by Soviet controlled communists and supported by the Soviet Army, led straight to the foundation of the North Atlantic Treaty Organization (NATO) in 1949.

It should be noted that the NATO alliance was formed as a direct response to Soviet military and political aggression. It was the result of an urgently felt need in Western Europe and North America to establish an organized military cooperation on a broad North Atlantic scale, that would prevent further Soviet expansion in that area.

And so it did. NATO has been an immense success, having managed to maintain the status quo in Europe for 40 years.

Looking back on the period from 1949 to 1985, one is safe to call it a period of European military and political stability, during which no serious attempts have been made to alter established boun-

daries or overthrow legitimate governments. Events in Eastern Europe like the Berlin uprising in 1953, the unrest in Poland and the Hungarian mutiny in 1956, the Prague-spring of 1968 and the demands of the Solidarity-movement in Poland in 1981 were efficiently dealt with by the Soviets and their collaborators, which also served as a constant reminder to Western public opinion, that freedom for Western Europe is no self-evident matter, that it can be preserved only through a strong defence and a united alliance.

This period of stability was also the time of the arms race and the developing of nuclear deterrent weapons. In order to achieve military superiority or at least to maintain a balance of forces and strength either side at an enormous cost increased its military potential and means of destruction to a level, on which the earth could be blown to pieces 50 - 60 times, if all those weapons were put into use. The lack of perspective of any positive outcome of the arms race and the heavy burden that research and production in the arms field placed on the economy of the countries concerned, in its turn led to conferences and negotiations on disarmament.

With the exception of the SALT agreement the whole matter of arms talks from the mid-sixties to the mid-eighties can be described as a sad story, where both sides, locked in a stalemate position, demonstrated their unwillingness even to reveal the strength of their existing conventional and nuclear power. Over a period of 20 years a whole generation of diplomats and professional negotiators earned its living at the conference table in Vienna, conducting talks on disarmament in the field of conventional forces without any substantial results at all. It was indeed a time of frustration, hopelessness and despair. People yearned for a change.

And their dream came true. Or so it seemed. With Gorbachev's coming into power in 1985 a new era took its form on Soviet soil. The new, younger Soviet leader proclaimed that Soviet economy was on the verge of collapsing, and he announced his new policy of perestroika and glasnost for the Soviet Union and the whole world. Dynamic, energetic and charming, Gorbachev set about changing Soviet society and opening up his country to the West. He quickly concluded the INF-treaty

with president Reagan, announced a series of unilateral Soviet steps in the field of disarmament and took the initiative on European matters: his admittance to errors made by his predecessors, his vision of an all-European home, his numerous trips to the West together with his wife Raisa in an incredibly short time gave him a popularity, widely surpassing that of his Western colleagues. According to a West-German opinion poll of August this year as to 'Whom do you consider the most popular political leader of today?', 19% of the West-Germans favour president von Weizsäcker, 21% go for US president Bush and 32% for Mikhail Gorbachev. There is every reason to believe that the recent development in Poland, Hungary and the Soviet Union itself has strengthened, not weakened the high esteem, in which he is held by German public opinion.

I have frequently noted a tendency among highly educated emigrés from the Soviet Union to underestimate the significance of Western public opinion and free elections in the West. The fact of the matter is that any major politician in a Western democracy who wants to survive as such, has to adapt his views to those of his fellow countrymen.

At present this applies above all to West-Germa-

The whole matter of arms talks from the mid-sixties to the mid-eighties can be described as a sad story.

ny, which plays a key role in the defence and security of Western Europe, and where the *gorbimania* is more evident than anywhere else. Under heavy pressure from his coalition partner and German public opinion Federal chancellor Kohl at the NATO summit, a couple of months ago, was forced to yield to the cry for a postponement of an updating of the short-range nuclear missiles, stationed in Europe, thus endangering the very unity of the NATO alliance. For those missiles together with American and European conventional forces make up the very defence of Western Europe against an overwhelmingly superior Soviet and East European conventional army. At the same time the Bundeswehr itself has become a matter of open discussion, not on whether it should be reduced, but on how big the cuts should be in terms of personnel equipment and money. ▷

The arguments in favour of Western disarmament seem logical enough:

1. Soviet communism under Gorbachev no longer represents a threat to the West;
2. Gorbachev's role within the Soviet leadership must be supported by demonstrating Western confidence in the policy of perestroika, which in turn may lead to further military reductions in the East.

One is safe to state that due to the change of Western public opinion in favour of Gorbachev and his politics, any proposition for a substantial increase in military budgets in a country of Western Europe would be rejected by the parliament of that country.

The pro-Soviet change in Western public opinion gives cause for great concern. For the spreading of *gorbimania* that we are witnessing, is based on beliefs, hopes and disinformation, not on facts.

- It is a fact that Soviet forces can be moved from the USSR itself to Central Europe in a much shorter period of time than it will take the Americans to bring their forces across the Atlantic.
- It is a fact that war-heads from destroyed INF-rockets are being deployed on Soviet submarines, operating in the North Atlantic and under the North pole.
- It is a fact that under Gorbachev there has been

The pro-Soviet change in Western public opinion gives cause for great concern.

an increase on the Kola peninsula of conventional forces, of the number of air-bases, bombers and fighters, that new bases for submarines have been established, that more submarines and more powerful submarines have been brought into operation, and that the number of surface vessels has increased.

- It is a fact that the political situation in Eastern Europe is more unclear and unstable now than ever before since the Second World War.
- It is also a fact that no one knows where Russia or the Soviet Union is heading. What about the concept of an 'outer enemy' in times of an internal political crisis? Will there be a civil war, a coup d'état, complete anarchy or a military take-over? This we do not know.

A vacuum in the defence of Western Europe must be avoided by all means. That the United States in the long run will continue to guarantee the freedom of Western Europe by exposing their soldiers to operating within the framework of a weakened and disarmed Western defence, is highly unlikely. We had therefore better keep our powder dry and in relation to the ongoings in the Soviet Union let our position be that of the observer.



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

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

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

H. J. van der Graaf

brigade-generaal der infanterie b.d., directeur Centrum Verificatietechnologie VU Amsterdam

Verificatie

Nieuwe uitdaging voor de jaren '90

Nog nooit zijn de vooruitzichten voor wapenbeheersing en vermindering van de militaire potentiën in Europa zó gunstig geweest.

De in maart in Wenen begonnen onderhandelingen over vermindering van de conventionele strijdkrachten in Europa (CFE-onderhandelingen) met als voornaamste doelstelling de capaciteit voor verrassingsaanvallen en voor grootschalige offensieve operaties te elimineren, zullen een tijdperk kunnen inluiden waarbij de conventionele strijdkrachten van Oost en West wederzijds als minder bedreigend worden ervaren dan momenteel het geval is. Of die onderhandelingen ook de aanzet zullen geven tot een geheel nieuwe veiligheidssituatie in Europa ligt in de schoot der toekomst verborgen.

Wèl zullen de lagere gelijke niveaus van strijdkrachten en de fasen om tot deze niveaus te geraken vergezeld moeten gaan van effectieve verificatiearrangementen, periodieke gedetailleerde informatie-uitwisseling over elkaars strijdkrachten inbegrepen. Dat zal niet eenvoudig zijn te verwezenlijken zijn gezien het grote aantal landen dat erbij is betrokken. Een grote hinderpaal is echter reeds overwonnen. In het mandaat voor de CFE-onderhandelingen is reeds uitdrukkelijk de behoefte aan informatie-uitwisseling en aan inspectie ter plaatse vastgelegd [1]. Tot voor kort stelde de Sovjet-Unie zich zeer afwijzend op ten aanzien van dergelijke indringende vormen van verificatie, en de Verenigde Staten schroefden hun eisen ten aanzien van verificatie zo hoog op dat soms het gevoel ontstond dat die hoge eisen eerder waren ingegeven om van een onwelgevallige overeenkomst af te komen, dan bedoeld om serieuze schendingen van het verdrag te voorkomen.

Nu lijken de rollen welhaast omgekeerd: de Sovjet-Unie propageert nu dat wapenbeheersingsovereenkomsten, in het kader van het nieuwe poli-

tieke denken, vergezeld moeten gaan van effectieve verificatie:

... real and effective verification should be fool-proof, indisputable, reliable, ensuring 100 percent confidence that weapons are indeed being eliminated, that obligations as regards the remaining weapons and permitted military activities are being complied with, and that the bans are not circumvented. [2]

Deze revolutionaire koerswending lijkt in belangrijke mate ingegeven door de aanvaarding van het feit dat de stand van de techniek op het gebied van gegevensvergaring het vrijwel onmogelijk maakt belangrijke militaire ontwikkelingen lange tijd geheim te houden.

Met de vaststelling van deze criteria zijn de Russen nu echter wel te ver in het verificatiespectrum doorgeschoten. Een voor 100% waterdicht verificatiesysteem is waarschijnlijk, zowel uit politiek als technisch oogpunt, niet uitvoerbaar. Als een dergelijk systeem ook geschikt zou moeten zijn voor het opsporen van kleine ontduikingen zou het onhanteerbaar, extreem duur en politiek onaanvaardbaar worden. Een effectief verificatiesysteem zou dan ook in eerste aanleg moeten zijn bedoeld voor het tijdig ontdekken van ontduikingen van een zodanige omvang dat ze een directe negatieve invloed zouden hebben op de veiligheid van de staat. Daarbij moet het systeem wel zo indringend zijn, met zodanige modaliteiten, dat het risico van ontdekking van een ontduiking groot is. Het systeem moet als het ware in eerste aanleg als een afschrikkingsinstrument fungeren.

Methoden

Er is een brede scala van methoden voor controle op de naleving van wapenbeheersingsverdragen. In eerste aanleg zijn er de zg. Nationale technische middelen (NTM's) waarover staten, in variërende

omvang en kwaliteit, beschikken. Voorts kennen wij coöperatieve methoden die in onderling overleg en in bilaterale samenwerking tussen de verdragspartners moeten worden overeengekomen, zoals de periodieke uitwisseling van gegevens over elkaars strijdkrachten, inspectie ter plaatse en het gebruik van technische hulpmiddelen. Ten slotte moeten er administratieve en consultatieve organen worden opgericht voor de organisatie van het totale verificatiesysteem, waarbij ook internationale organen of derde landen een rol zouden kunnen spelen in de controle op de naleving van wapenbeheersingsovereenkomsten.

Definitie van verificatie

Er bestaat geen algemeen aanvaarde definitie van het begrip verificatie [3]. De omschrijving hangt in belangrijke mate af van de waarde die men hecht aan de controle van wapenbeheersingsovereenkomsten. Ziet men de functie van verificatie met het accent op de bevordering van het vertrouwen tussen partijen dan zal men in de definitie het demonstratieve karakter — het aan de tegenpartij laten zien dat men zich aan de overeenkomst houdt — laten prevaleren. Baseert men zich op argwaan ten aanzien van potentiële ontduikingen dan zal het controle-element meer centraal staan.

Verificatie zou ik willen definiëren als:

een bilateraal en/of multilateraal proces, vastgesteld door verdragspartijen, inhoudende de verzameling, verwerking en analyse van relevante informatie, teneinde de zekerheid te krijgen of te behouden dat verdragspartijen zich houden aan de bepalingen van de desbetreffende wapenbeheersings- of ontwapeningsovereenkomst.

Sommigen vinden dat het begrip verificatie méér moet inhouden dan het technische proces van gegevensvergaring en gegevensverwerking. Ook de weging van de bewijzen om tot een oordeel te komen of er al dan niet een schending heeft plaatsgevonden, alsmede de eventueel te nemen maatregelen en/of sancties worden door hen tot dit proces gerekend [4]. Aanhangers van deze ruime interpretatie van het verificatiebegrip koppelen hieraan dan ook vaak het idee van een verificatieorganisatie onder internationaal toezicht, die informatie verzamelt, interpreteert en een oordeel uitsprekt. Pogingen in de Verenigde Naties om dergelijke organisaties op te richten hebben echter al-

tijd schipbreuk geleden, zowel door negatieve opstelling van de grootmachten, als door de houding van landen die zich geen rol als scheidsrechter bij ernstige conflictsituaties wilden laten opdringen.

Ik ben het eens met degenen die betogen dat bij de omschrijving van het begrip verificatie een duidelijk onderscheid moet worden gemaakt tussen enerzijds het proces van technische informatievergaring, -verwerking en -analyse, en anderzijds het wegen van de bewijslast alsmede het zo nodig treffen van maatregelen [5]. Het eerste kan bilateraal of zo nodig multilateraal worden georganiseerd, het laatste zal in laatste instantie altijd een unilaterale soevereine aangelegenheid van de betrokken staat blijven.

Voor het organiseren van een verificatieregime voor conventionele wapenbeheersing kan lering worden getrokken uit het Stockholmakkoord betreffende de „vertrouwenwekkende en de veiligheid bevorderende maatregelen” [6], alsmede uit het INF-verdrag [7]. Beide waren een sensationele doorbraak met betrekking tot de houding van de Sovjet-Unie t.o.v. het recht om inspecties op elkaars grondgebied uit te voeren. Het Stockholmse verificatieregime werkt sinds het begin van 1987. Tot op heden hebben zo'n twintig inspecties plaatsgevonden, gelijkelijk verdeeld over het Warschau-Pact- en het NAVO-gebied in Europa. In de uitvoering is het systeem puur bilateraal en kent dan ook geen geïnstitutionaliseerde verificatieorganen. De aanvankelijke bedoeling was dat het recht op inspectie meer de stok achter de deur zou zijn en slechts zou worden gebruikt als er reële twijfel over de naleving van het akkoord zou zijn. In de praktijk heeft het systeem zich echter ontwikkeld tot een pure vertrouwenwekkende maatregel waarbij men „domweg” de jaarlijks beschikbare quota benut. Of dit een positieve ontwikkeling is zal de toekomst moeten leren. Of het systeem ook in een slechter internationaal klimaat zal werken moet worden afgewacht.

Het verificatieregime voor het INF-verdrag is zeer uitgebreid en zal, hoewel het een bilateraal systeem is, een goede blauwdruk kunnen vormen voor een verificatieregime voor conventionele wapenbeheersing en -vermindering. Het omvat:

— het gebruik van Nationale technische middelen (NTM's);

- uitwisseling van gegevens over de beginsituatie en periodieke updates;
- verschillende vormen van routine- en verrassingsinspecties ter controle van gegevens, van de vernietiging van raketten en afvuurinrichtingen en van de raketbases;
- permanente inspectie van productiefabrieken van INF-systemen (één per land);
- het gebruik van technische hulpmiddelen;
- consultatieve arrangementen.

Voor het verifiëren van een toekomstige overeenkomst m.b.t. de vermindering van conventionele strijdkrachten in een gebied dat zich uitstrekt van de Atlantische oceaan tot de Oeral zal een allesomvattend verificatiesysteem nodig zijn dat alle fasen van het reductieproces kan bestrijken.

In de pre-reductiefase, die eigenlijk nu al is begonnen, zal de nadruk liggen op de uitwisseling van gegevens over de huidige omvang en lokaties van de conventionele land- en luchtmacht op het grondgebied van de deelnemende landen in Europa. Dat zou moeten gebeuren in de vorm van een coöperatieve bestandsopname van het wederzijdse militaire potentieel, gebaseerd op overeengekomen definities en telregels. Deze gegevens zullen door middel van steekproeven ter plaatse moeten kunnen worden gecontroleerd.

In de reductiefase, die enkele jaren zal gaan duren, zullen inspecteurs ter plaatse de eenheden en wapensystemen, die op basis van gedetailleerde reductieschema's worden teruggetrokken, moeten waarnemen d.m.v. een stelsel van doorlaatposten bij havens, vliegvelden en wegenknooppunten of bij overeengekomen passeerlijnen. Verzamelgebieden en verzameldepots waar het materieel wordt vernietigd of gereed gemaakt voor vertrek zullen ter plaatse voor de duur van de activiteiten moeten worden geobserveerd. Ook zullen in deze fase periodiek gedetailleerde gegevens moeten worden uitgewisseld over de eenheden en wapensystemen die zullen worden gereduceerd. De supervisie over het reductieproces zal moeten worden verwezenlijkt door de instelling van organen voor toezicht op de naleving, de behandeling van klachten en voor de organisatie van het inspectieregime.

In de post-reductiefase moet het verificatieregime het gehele spectrum aan beschikbare middelen omvatten voor de permanente observatie van de

overeengekomen plafonds aan strijdkrachten en bewapening. Hoewel er nog onvoldoende onderzoek heeft plaatsgevonden kan men op basis van ruwe schattingen stellen dat, uitgaande van de huidige situatie, ongeveer 5000 militaire objecten in Europa onder de een of andere vorm van verificatie zullen moeten vallen [8]. Ook bij substantiële reducties blijven er nog respectabele aantallen over. Als vergelijking moge dienen dat onder het INF-verdrag ongeveer 200 installaties moeten worden geverifieerd.

De verificatiemiddelen

Nationale technische middelen (NTM's)

NTM's zijn middelen in het bezit van afzonderlijke staten voor het permanent observeren van de militaire situatie en capaciteiten van potentiële tegenstanders. Deze middelen omvatten satellieten, uitgerust met beeldvormings- of radioaf luisterapparatuur, en vliegtuigen, schepen of grondstations, uitgerust met radio/radar-interceptieapparatuur. Maar ook militaire attachés, militaire missies, literatuur- en mediaonderzoek kunnen hiertoe worden gerekend.

Voor de permanente observatie van een toekomstige overeenkomst vervullen satellieten een belangrijke rol. Deze NTM's zijn in wezen middelen voor het verzamelen van militaire inlichtingen en het is zeer moeilijk, zo niet onmogelijk, een onderscheid te maken tussen het gebruik van deze middelen voor militaire doeleinden en voor wapenbeheersing. Sommige wapenbeheersingsexperts stellen dat men voor de observatie van wapenbeheersingsovereenkomsten kan volstaan met sensors die veel minder gevoelig zijn dan die voor militaire toepassingen worden gebruikt. Ik waag dat te betwijfelen. Zeker waar het gaat om het identificeren van wapensystemen, zoals tanks, artillerie, gepantserde infanterievoertuigen en wellicht vliegtuigen heeft men een grondresolutie nodig die vrijwel gelijk is aan die voor militaire doeleinden.

Het gebruik van het militaire satellietstelsel voor de observatie van wapenbeheersingsovereenkomsten heeft, door het geheime karakter van de gebruikte sensors, als bijkomend voordeel dat de partij die het plan zou hebben de overeenkomst te

ontduiken nooit zeker is in hoeverre de technische middelen van de tegenpartij dat zouden kunnen ontdekken. Dit draagt bij tot het afschrikkingsvermogen van het verificatieregime.

Hoewel NTM's een belangrijke rol vervullen in het verificatieproces zijn zij op zichzelf onvoldoende voor het verifiëren van een reductieproces voor conventionele strijdkrachten in Europa. In de eerste plaats bezitten niet alle deelnemende staten voldoende adequate middelen, en de „have-nots” hebben bovendien geen toegang tot de gegevens die de supermachten vergaren. Bovendien zijn de Europese weersomstandigheden vaak niet geschikt voor het optimale gebruik van satellietwaarneming. En ten slotte kunnen satellieten ook geen materieel en wapensystemen waarnemen als die in magazijnen en depots onder dak zijn opgeslagen.

Internationale satellietorganisatie

Omdat alleen de supermachten in het bezit zijn van adequate NTM's en een middelgroot land nauwelijks de kosten kan opbrengen voor een eigen systeem ligt het voor de hand die systemen in een internationale organisatie onder te brengen. In 1978 heeft Frankrijk voorgesteld onder de vlag van de Verenigde Naties een „International Satellite Monitoring Agency” (ISMA) op te richten [8]. Ondanks dat een studiegroep van de VN tot de conclusie kwam dat het technisch mogelijk is zo'n agentschap op te richten en dat ook niets in het internationale recht dit verbiedt [8], kwam het project niet van de grond door de tegenwerking van de Verenigde Staten en de Sovjet-Unie, die hun suprematie op dit gebied niet wilden opgeven. Ook zou het probleem van de geheimhouding en de verspreiding van gegevens niet zijn op te lossen.

Nogal verrassend kwam op 17 oktober jl. de plv. minister van buitenlandse zaken van de SU in de Verenigde Naties met het voorstel het oude Franse idee weer van de plank te halen. Daarna is er echter niets meer van gehoord. Het is dus maar afwachten of het méér dan een klein propaganda-stuntje was.

Europees satellietstelsel

Het lijkt logischer de aandacht te richten op een

Europees satellietstelsel. Het is waarschijnlijk te vroeg om hierbij te streven naar de oprichting van een Oost/Weststelsel t.b.v. de CFE-onderhandelingen. Om maar niet te spreken van een stelsel waarin ook de Europese neutrale en niet-gebonden landen (NNA's) zouden participeren.

Een andere mogelijkheid die wordt geopperd is dat de NNA's, zoals voorgesteld door Zweden en Zwitserland, een eigen satellietstelsel in de ruimte brengen. De meeste Westeuropese landen, en waarschijnlijk ook enkele Oosteuropese, zullen de NNA's echter niet zo'n dominante rol willen toebedelen in een reductieproces waarin die landen zelf niet participeren. Bovendien is het de vraag of de NNA-landen, met hun uiteenlopende regionale en politieke interesse, als eenheid tijdig en effectief zouden kunnen reageren op een oost/westdispuut over de naleving van een overeenkomst. Het is ook zeer de vraag of er binnen de NNA's ooit unanimiteit zou kunnen ontstaan over de rol van scheidsrechter in een dergelijk conflict.

Voor de overzienbare toekomst lijkt de enig haalbare mogelijkheid de organisatie van twee gescheiden satellietstelsels: één voor de Oost-Europeanen en één voor de West-Europeanen. Jammer genoeg heeft het Westen de kans gemist het Franse militaire-satellietstelsel Helios, dat over twee jaar zal worden gelanceerd, te gebruiken als de kern voor een geïntegreerd Westeuropese satellietstelsel. Aanvankelijk leek het nog erop dat het een joint venture zou worden tussen de Bondsrepubliek en Frankrijk, waarbij andere geïnteresseerden zich zouden kunnen aansluiten. De Duitsers haakten echter af omdat het stelsel geen all-weathercapaciteit schijnt te hebben en politiek onverteerbaar bleek omdat het in eerste instantie zou zijn bedoeld ter verbetering van de doelopsporing voor de Franse kernmacht [9]. De Fransen werken naar verluidt al aan de opvolger van Helios en zijn gezien de kosten van het stelsel geïnteresseerd in nauwere Europese samenwerking.

Vooruitkijkend zou het verstandig zijn, teneinde geen tweede kans te missen, dat, wellicht in het kader van de WEU, een Westeuropese researchgroep zou worden opgezet die de politieke, technische en financiële implicaties analyseert van een Westeuropese, voor alle weersomstandigheden geschikt satellietstelsel voor crises- en wapenbeheersingsdoeleinden.

Informatie-uitwisseling

Een essentieel element van een verificatiesysteem vormt de periodieke uitwisseling van gegevens over de omvang, samenstelling en lokatie van de strijdkrachten der deelnemende staten. De mate waarin inspectie ter plaatse zal plaatsvinden hangt vooral af van het inzicht dat kan worden verkregen uit de door de tegenpartij verstrekte informatie. Er is dus een duidelijke wisselwerking tussen de verkregen informatie en de indringendheid van het inspectieregime. Informatie-uitwisseling en inspectie ter plaatse werken als het ware als commu-nerende vaten.

Bij een overeenkomst over vermindering van conventionele strijdkrachten en wapensystemen van de Atlantische Oceaan tot de Oeral is de hoeveelheid informatie die periodiek moet worden uitgewisseld zo groot dat het haast ondoenlijk is dat de betrokken staten elkaar bilateraal informeren. Een speciaal orgaan zou moeten worden belast met de verzameling en verwerking van de gegevens. Als voorbeeld zou het zg. „data-accounting system” van de „International Atomic Energy Agency” (IAEA) te Wenen kunnen dienen [10]. Gegevens over de nationale voorraden aan splijtbaar materieel worden door de deelnemende staten, in door de computer leesbare vorm, aan het IAEA aangeboden. Op basis van die gegevens voert men in Wenen eerst door vergelijking met vorige opgaven een „papieren” inspectie uit, zo nodig gevolgd door inspecties ter plaatse.

Het lijkt voorkeur te verdienen dat in eerste aanleg niet wordt gekozen voor een collectief Oost/Westorgaan maar dat iedere groep van staten haar eigen centrum beheert. Een eventuele co-lokatie behoeft niet te worden uitgesloten.

Het inspectieregime

Het recht inspecties ter plaatse uit te voeren is een onverbreekelijk element van een verificatiesysteem voor conventionele wapenbeheersing. Zij zijn niet alleen nodig omdat NTM's geen 100% zekerheid kunnen geven, maar hebben ook hun eigen intrinsieke waarde. Door inspecties op hun grondgebied toe te laten demonstreren staten publiekelijk dat zij er alle belang bij hebben de over-

eenkomst na te leven en dat zij hierbij niets hebben te verbergen. Bovendien geeft dit recht om inspecties uit te voeren ook kleinere staten met weinig of geen eigen NTM's de mogelijkheid actief in het verificatieproces te participeren.

Inspectie ter plaatse kan worden onderscheiden in twee hoofdgroepen: routine-inspecties en verrassingsinspecties. De eerste kunnen op permanente basis of periodiek plaatsvinden. Verrassingsinspecties zouden in de puurste vorm onaangekondigd moeten worden uitgevoerd. Dat is echter op politieke en praktische gronden niet uitvoerbaar. Daarom zal een verrassingsinspectie ten minste enkele uren van te voren moeten worden aangekondigd. Zowel routine- als verrassingsinspecties kunnen aan een jaarlijks quotum worden gebonden.

Inspecties kunnen worden uitgevoerd door teams te land of uit vliegtuigen of met combinaties van beide. Vooral door helikopters ondersteunde grondteams zijn zeer effectief.

In de pre-reductiefase moet de mogelijkheid bestaan een beperkt aantal verrassingsinspecties uit te voeren als onduidelijkheden of twistpunten ontstaan over de uitgewisselde militaire gegevens.

In de reductiefase zullen permanente inspectieteams de terugtrekking of ontbinding van eenheden en wapensystemen metterdaad ter plaatse moeten verifiëren.

In de post-reductiefase zal op het gehele verificatieregime een grote wissel worden getrokken. In het toepassingsgebied van de Atlantische oceaan tot de Oeral moet — ruw geschat — worden gerekend dat beide zijden elk zo'n 500 garnizoenen en vliegvelden, alsmede meer dan 2000 wapendepots zullen moeten controleren. De conclusie ligt voor de hand dat al die lokaties niet door routine-inspecties kunnen worden gedekt. Deze kunnen hooguit worden gebruikt voor beperkte taken, zoals de stationering van inspecteurs bij de staven van grote eenheden, bemanning van doorlaat/controlerposten aan de periferie van het toepassingsgebied, bewaking van bepaalde belangrijke wapendepots en de bewaking van productiebedrijven voor onder de overeenkomst vallende wapensystemen. Daarom zal in de post-reductiefase in beginsel voor een systeem van verrassingsinspecties moeten worden gekozen. Hoeveel inspecties per jaar individuele landen op hun grondgebied

zouden moeten toestaan zou afhankelijk moeten worden gesteld van het aantal militaire lokaties in dat land. Het aantal inspecties kan pas worden vastgesteld als, wellicht uit de initiële uitwisseling van gegevens, meer inzicht is verkregen in die aantallen militaire eenheden en depots.

Technische hulpmiddelen

Nader zal moeten worden onderzocht in hoeverre technische hulpmiddelen de taken van inspecteurs kunnen vergemakkelijken. Daarbij kan worden gedacht aan optische en elektronische systemen voor de bewaking van grensgebieden, depots en productiebedrijven, aan de verzegeling van materieel in opslagplaatsen, alsmede aan het aanbrengen van niet te verwijderen unieke merktekens op de overblijvende wapensystemen. Of de kosten daarbij tegen de baten opwegen zal nader moeten worden onderzocht. De Amerikanen hebben in het kader van het INF-verdrag voor de bewaking van de productiefabriek in Votkinsk (SU), waar o.a. de SS-20 werd geproduceerd, Hughes Technical Service Company een bewakingssysteem laten ontwerpen, dat door personeel van die firma ter plaatse wordt bediend. Behalve 6 Amerikaanse inspecteurs zijn permanent 24 man aldaar gestationeerd. De kosten voor de installatie van het systeem bedragen \$ 10 à 15 miljoen [11]. Er is niet veel rekenwerk voor nodig om te concluderen dat in het kader van een CFE-overeenkomst de toepassing van dergelijke systemen op grote schaal financieel niet haalbaar is.

De organisatie

In het licht van het bovenstaande is het duidelijk dat een verificatieregime voor de naleving van een CFE-overeenkomst niet, zoals bij het akkoord van Stockholm, op bilaterale basis zou moeten worden georganiseerd. Deze activiteiten kunnen alleen door een geïnstitutionaliseerde organisatie worden behandeld.

Omdat de CFE-onderhandelingen plaatsvinden in het kader van de Conferentie voor veiligheid en samenwerking in Europa (SVSE) zou er iets voor zijn te zeggen een dergelijke organisatie in het kader van de CVSE op te zetten. Het zou uitdrukking geven aan de zg. paraplu-functie van de CVSE

t.a.v. de Europese veiligheid en als zodanig de NNA's betrekken bij het verificatieproces. Dit zou echter, zoals reeds eerder betoogd, op ernstige bezwaren van andere CVSE-landen stuiten.

Een andere, praktischere oplossing, lijkt de instelling van twee aparte organisaties: één voor de landen van het Warschau-Pact en één voor de NAVO-landen. Die kunnen worden belast met de verzameling en verwerking van de relevante militaire gegevens (databank), de organisatie van de inspecties, de verwerving en het beheer van de technische uitrusting, enz. Analooq aan de situatie onder het INF-verdrag zouden deze twee organisaties kunnen worden overkoepeld door een Speciale Verificatiecommissie, waarin alle 23 CFE-deelnemers zijn vertegenwoordigd. Deze Commissie zou moeten worden belast met de behandeling van klachten en de liaison tussen de twee genoemde organisaties moeten verzorgen. Bij voorkeur zouden deze organen in de hoofdstad van een NNA-land moeten worden ondergebracht, waarbij zelfs onderbrenging in hetzelfde gebouw op voorhand niet hoeft te worden uitgesloten.

De vraag rijst of het niet praktisch zou zijn het inspectieregime van het Stockholm-akkoord eveneens bij die organisatie onder te brengen. Het zou wel betekenen dat dan voor de NNA-landen een plaats in de Verificatiecommissie zou moeten worden ingeruimd.

Personeel en kosten

Als enige leidraad voor de kosten van een multilaterale verificatieorganisatie kunnen wij kijken naar de IAEA. Deze organisatie controleert mondiaal ongeveer 900 nucleaire installaties en heeft daarvoor ca. 200 inspecteurs en een ondersteunende staf van zo'n 300 personen in dienst, met een budget van ongeveer \$ 50 miljoen per jaar. (Gegevens verstrekt door de Nederlandse ambassade te Wenen.)

De in het kader van het INF-verdrag opgerichte „On-site Inspection Agency” van het Amerikaanse ministerie van defensie heeft, naar verluidt, een jaarbudget van \$ 100 miljoen en 200 inspecteurs. In een recente WEU-studie zijn de kosten voor een Westeuropees verificatieagentschap (exclusief de kosten voor een Europees satellietstelsel) geschat op ECU 500 miljoen voor initiële investe-

ringen en ECU 175 miljoen per jaar voor exploitatie. Dit omvat dan een organisatie van ca. 1500 personen, waarvan 500 te velde en de rest in het secretariaat. Zij zou zijn toegerust voor de uitvoering van ca. 250 verrassingsinspecties per jaar (t.b.v. 10% van de militaire installaties), voor de bezetting van 20 achtmans doorlaat/controlerposten, 80 tweemans waarnemingsposten en van ongeveer 200 depots.

Uit deze voorbeelden blijkt wel dat het opzetten van een verificatieorganisatie t.b.v. een CFE-overeenkomst een kostbare aangelegenheid is. Nu wordt dit wel gecompenseerd door de besparingen die uiteindelijk worden verkregen door de lagere strijdkrachtenniveaus. Maar dat zal door de bestaande asymmetrieën gunstiger uitvallen voor de Oost-Europeanen dan voor ons.

De kernvraag is of wij bereid zijn fors in verificatie te investeren. Minder investeren betekent minder indringende verificatie. Maar als meer veiligheid kan worden gekocht met effectief geverifieerde wapenbeheersingsarrangementen dan met de aankoop van steeds weer betere en vooral duurere wapensystemen dan moet de kost wel voor de baat uitgaan.

Taak voor Nederland

Op verificatiegebied heeft Nederland in het kader van de Verenigde Naties altijd een zeer actieve rol gespeeld. Vooral bij de chemische wapens hebben wij veel expertise in huis en spelen Nederlandse deskundigen, zoals dr. Ooms, voormalig directeur van het Prins Mauritslaboratorium TNO, een belangrijke rol in het internationale circuit. Ook heeft Nederland, samen met Canada en Frankrijk, in VN-kader het initiatief genomen voor een studie over de rol van de VN bij de verificatie van toekomstige wapenbeheersingsverdragen. Ook zijn wij een van de sponsors van een verificatieproject in het kader van UNIDIR, een in Genève zetelend onderzoekscentrum van de VN, waar twaalf deskundigen, waaronder een uit Nederland, op basis van onderzoek van bestaande verdragen, een repertorium zal maken van verificatiemethoden, -procedures en -technieken, ten dienste van toekomstige wapenbeheersingsakkoorden.

In Nederland zelf vindt tot nu toe nog vrijwel geen

gericht onderzoek plaats met betrekking tot de verificatie van akkoorden over vermindering van conventionele strijdkrachten, maar een klein land als Nederland, dat wapenbeheersing altijd als een belangrijk element van zijn vredes- en veiligheidsbeleid ziet, zou juist op dit gebied (bv. samen met Canada) binnen het bondgenootschap een voortrekkersrol kunnen vervullen.

De oud-staatssecretaris van defensie, J. van Houwelingen, heeft dat duidelijk onderkend en onder meer tijdens een toespraak voor de Technische Universiteit Twente, de universiteiten en overige onderzoeksinstellingen opgeroepen, in nauwe samenwerking met elkaar, onderzoek te verrichten op verificatiegebied teneinde de nodige expertise op te bouwen.

Het INSTEAD (Interuniversitair Netwerk voor de Studie naar Technologische Aspecten van Defensie) heeft de handschoen opgenomen en een Centrum voor Verificatietechnologie opgericht dat, in nauwe samenwerking met andere geïnteresseerden, onderzoek zal verrichten naar werkbare en betaalbare modellen voor de verificatie van wapenbeheersingsovereenkomsten op het terrein van de conventionele strijdkrachten. Het hangt van de overheid af of een dergelijk centrum levensvatbaar zal blijken. Als zij de overtuiging heeft dat Nederland op dit gebied in het bondgenootschappelijk overleg een rol kan spelen, dan moet zij ook bereid zijn de nodige gelden ervoor te fournieren. Ook hier moet de kost voor de baat uitgaan.

Naschrift

De politieke ontwikkelingen in Europa gaan zo razendsnel dat publikaties erover op het moment van verschijning vaak al geheel of gedeeltelijk zijn achterhaald.

Zo is de in dit artikel weergegeven opvatting dat de WEU wellicht een rol zou kunnen spelen in de totstandkoming van een Europees satellietstelsel inmiddels op de agenda van de WEU-ministerraad geplaatst, heeft het ministerie van defensie een subsidie van f 300.000 verleend aan het Centrum voor Verificatietechnologie, en is bij dat ministerie een stuurgroep opgericht voor de beleidsvoorbereiding van verificatievraagstukken en een verificatiebureau in oprichting voor de uitvoering van

de uit verdragen voortvloeiende verificatiebepalingen.

Inmiddels hebben West en Oost in Wenen bij de CFE-onderhandelingen gedetailleerde voorstellen voor de verificatie van een CFE-verdrag ter tafel gebracht die voldoen aan een groot aantal van de in dit artikel genoemde wensen voor een goed verificatiesysteem. Helaas laat met name het westerse voorstel ook een aantal fundamentele tekortkomingen zien: er wordt geen relatie gelegd met het bestaande inspectieregime voor vertrouwenwekkende en veiligheid-bevorderende maatregelen (CSBM) van het Stockholm-akkoord, hetgeen betekent dat voor conventionele-wapenbeheersing in Europa in hetzelfde toepassingsgebied twee autonome systemen zullen bestaan (verspilling van mankracht en geld). In de tweede plaats wordt in het Westerse voorstel (op Amerikaanse? en Franse? aandrang) iedere vorm van een geïstitutiona-

liseerd multilateraal verificatiesysteem uitgesloten. Ten derde wordt het recht op inspectie ter plaatse aanmerkelijk afgezwakt door de mogelijkheid open te laten dat verrassingsinspecties (*challenge inspections*) kunnen worden geweigerd. Ten slotte zijn er geen voorzieningen om inspecties ter plaatse uit te voeren bij fabrieken waar de onder het verdrag vallende wapensystemen worden geproduceerd.

Laat ons echter hopen dat de verificatievoorzieningen in de loop van de onderhandelingen nog zodanig worden aangepast dat een effectief geïntegreerd verificatiesysteem ontstaat, dat behalve de functie van stok-achter-de-deur tegen ontduikingen, toenemend zal bijdragen aan een klimaat van wederzijds vertrouwen in de naleving van de verdragen over conventionele-wapenbeheersing in Europa.

[21 nov. 1989]

Literatuur

1. *Slotdocument van de derde CVSE-vervolgconferentie* (1989)(jan.).
2. A. Savelyev en V. Frangulov — *Yearbook disarmament and security*. Novosti Press Agency House, Moskou (1988)300.
3. S. W. Cheon en N. M. Fraser — *Arms control verification, a survey paper*. Dept. of Management sciences Univ. of Waterloo (1986)(dec.).
4. L. Hansen — *Disarmament, a periodic review by the United Nations* 11(1988)(2)45.
5. *Document of the Stockholm Conference*. Gotab, Stockholm (1986)33.
6. *Treaty between the USA and USSR on the elimination of their intermediate-range and shorter-range missiles* (1987)(dec).
7. *Conventional arms control measures in Europe* (WEU-studie). AGI (1988) (dl 1)7; WEU (1988) 100.
8. *The implications of establishing an international satellite monitoring agency*. United Nations, New York (1983)(study nr 9).
9. P. Guionnet en C. Rouget — *Rüstungsbeschränkung und Sicherheit*. Europa Union Verlag (1986) 281 e.v.
10. *IAEA Safeguards, and introduction*. IAEA, Wenen (1981)16.
11. J. K. Legget en P. M. Lewis — *Verifying a START agreement, impact of INF precedents* (TDCK 2TS23204, 423).



A. C. Tjepkema

luitenant-kolonel van de Koninklijke luchtmacht

Leiding geven bij luchtstrijdkrachten*

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

De Bevelhebber der Luchtstrijdkrachten heeft nog niet zo lang geleden een „Beleidsvisie leiding geven” laten uitgeven, met als doel het geven van richtlijnen voor een gedegen en inspirerend leiderschap.

In de Koninklijke luchtmacht is sindsdien een discussie op gang gekomen over de wijze waarop het doel van die visie moet worden bereikt. Sommigen beweren dat eerst de regelgeving in de KLu had moeten worden aangepast om aldus het bed te spreiden voor de implementering van de beleidsvisie. Goed leiderschap prevaleert echter altijd boven minder adequate regelgeving. De goede leider zal zich niet laten weerhouden door bureaucratische barrières. Veranderingen in onze ver-

ambtelijke organisatiecultuur zullen slechts met moeite tot stand komen. Genoeg reden derhalve voor een schoksgewijze benadering in plaats van een regelgevingstechnische.

Een document als de genoemde beleidsvisie is uit de aard der zaak een wat abstract stuk werk. Concrete „inkleuring” van soms nog vage beleidsnoties is gewenst. Nederlandstalige literatuur op het gebied van het militaire leiding geven is er slechts in de vorm van incidentele artikelen in dit tijdschrift. In het algemeen is de directe relevantie hiervan voor de KLu beperkt. Het enige boek dat ten minste impliciet de KLu-organisatie als referentiekader hanteert is dat van kolonel dr. J. P. J. M. Kerssemakers: „Besturing: een vraagstuk van congruentie en competentie” (Nijmegen, 1986). In de Engelstalige vakliteratuur is het boek van bv. S. L. A. Marshall: „The officer as a leader” (Harrisburg/Penn., 1966) sterk op de landmachtsituatie gericht. Dat geldt in mindere mate voor het zeer goede „Military leadership: in pursuit of excellence” van R. L. Taylor en W. E. Rosenbach (Boulder/Colo., 1984), een verzameling van zeer bruikbare artikelen van auteurs van diverse komaf. Een handboek is het echter niet.

Enige tijd geleden is echter een uitgave verschenen die die kwalificatie wel verdient, recht doet aan de specifieke luchtmachtsituatie en een zekere inkleuring geeft van de genoemde visies, nl. „Taking charge”* van Perry M. Smith, die in 1986 als generaal-majoor van de Amerikaanse luchtmacht de dienst verliet. Laatstelijk was hij commandant van het National War College, in welke functie hij het materiaal voor dit boek verzamelde. Voordien was hij o.m. commandant van de F-15 Wing te Bitburg (BRD) en hij heeft als eerste Amerikaanse opperofficier in de staf van 2ATAF gediend. Smith

* N.a.v.: P. M. Smith — *Taking charge. A practical guide for leaders*, 234 blz., geïll. Uitg.: National Defense University Press, Washington DC (1986).

heeft beoogd een praktische gids te schrijven voor hen die leiding geven aan grote en complexe organisatie-eenheden. Om de gedachten te bepalen: in de luchtmacht een vliegbasis, in de landmacht een brigade. Hoewel de doelgroep zich niet beperkt tot de krijgsmacht, ligt daar toch het referentiekader van de schrijver en dan met name in de luchtmacht.

De waarde van het boek ligt vooral in de ideeën die Smith aandraagt en de wijze waarop hij die met voorbeelden staft. Ik heb er een aantal voor u geselecteerd. Mocht door mijn opsomming een nogal kaleidoscopisch beeld ontstaan, dan wil ik beklemtonen dat de ideeën en voorbeelden door de schrijver zijn ingebed in een logisch en samenhangend betoog.

Smith stelt dat een leider nooit langer dan 4 uur achter elkaar op zijn bureau aanwezig mag zijn. De rest van de dag besteedt hij vooral aan het bezoeken van de subeenheden die hij commandeert. Hij is aanwezig bij oefeningen, participeert in conditietests en krijgt aldus op formele wijze een compleet beeld van zijn organisatie (*management by walking around*). Verder bezoekt hij neveneenheden (*treat sister organisations with warmth, respect and affection*), hogere staven e.d. Leaders die niet kunnen volstaan met 4 uur op hun bureau moeten vooral niet meer werk mee naar huis nemen, maar hun tijd beter gebruiken. Een cursus snellezen kan daarbij helpen. Ook kan bijna altijd de persoonlijke staf beter functioneren (*work smarter, not harder*). In elk geval moet micromanagement, d.w.z. te actieve bemoeienis met het naastlagere niveau, worden vermeden. Vliegbasiscommandanten moeten zorgen dat ze genoeg vliegreuen maken om operationeel te blijven. Zij moeten volledig thuis zijn in de procedures.

Een andere regel is dat besluitvormende vergaderingen nooit langer dan een uur mogen duren. Methoden daartoe zijn het limiteren van het aantal deelnemers, het beperken van de agenda en een goede voorbereiding.

Interessant is de „60% decision rule”. Leaders moeten vaak op basis van onvolledige informatie beslissen. Het is dan de kunst een goed evenwicht te vinden tussen de snelheid waarmee de beslissing wordt genomen en de hoeveelheid beschikbare informatie. De verleiding is groot beslissingen uit te stellen tot er meer gegevens bekend zijn. Smith

pleit ervoor een beslissing te nemen als de tijd dringt en 60% van de informatie bekend is. De leider moet zich overigens hoeden voor het *oh, by the way*-dilemma. Dikwijls wordt hij na afloop van een vergadering of een informeel gesprek met een nieuwe kwestie geconfronteerd en onder druk gezet om een snelle beslissing te nemen. De leider voelt zich dan getest op zijn besluitvaardigheid en loopt het risico een slecht overwogen besluit te nemen.

Leaders dienen de vernieuwers in hun organisatie te stimuleren (*feed the mavericks*) en ervoor te zorgen dat hun ideeën gemakkelijk de top bereiken en bovenal met spoed en met kracht worden geïmplementeerd. De nadruk op vernieuwing betekent niet dat de leider zelf als probleemoplosser moet optreden. Hij moet een goed gebruik maken van de talenten binnen zijn organisatie: *Never tell people how to do things, tell them what to do and they will surprise you with their ingenuity*. Wél moet de leider een duidelijke visie op de doeleinden van zijn onderdeel (*the mission*) hebben en die uitdragen. Kennelijk komt het ook in de USAF voor dat: *many individuals tend to be more interested in survival, in staying out of trouble, in avoiding extra work or in being promoted rather than in carrying out the mission*. Niet voor niets wijdt Smith een hoofdstuk aan „Organizing priorities: the mission, the mission, the mission”. Telkens wanneer hij daartoe in de gelegenheid is moet de leider zijn visie op de missie ter sprake brengen. Wil hij dat goed kunnen dan moet hij instructiekwaliteiten bezitten. Affiniteit met het geven van onderwijs stelt hem in staat gemakkelijk in te spelen op replek (*teaching is a remedy against bureaucracy*). Hij moet gemakkelijk in de omgang zijn en goed kunnen luisteren (*I never learned anything while I was talking*). Uiteraard moet de leider ook een aantal zaken laten. Zo heeft Smith een *phrases to avoid checklist* opgesteld. Eén ervan: *my door is always open*.

Van groot belang is de overgave/overname van het onderdeel. De leider stelt zijn voorganger een groot aantal vragen over de belangrijkste aangelegenheden (ook hier is een checklist beschikbaar). Onder geen beding mag de leider — onder het mom van een schone lei — ervan afzien zijn voorganger uitputtend te ondervragen over de kwaliteiten van het zittende personeel. Verder is het

verstandig tijdig de naasthogere commandant te bezoeken en hem te vragen naar zijn visie op het onderdeel.

Een beperkt aantal ondergeschikten (sleutelfunctionarissen) gaat eens per half jaar met de leider in conclaaf voor een grondige gedachtenwisseling over het reilen en zeilen van het onderdeel. Daarbij komen — checklist bij de hand — vragen aan de orde als „wat zijn uw grootste zwakheden?“, „wie zijn hier de vernieuwers, de bruggebouwers e.d.?“, „wat zit u het meest dwars omtrent de wijze waarop ik hier leiding geef?“, en „welke doeleinden hebt u zichzelf gesteld?“. Binnen de organisatie van een vliegbasis mag nooit de situatie ontstaan dat op het kapiteinsniveau de belangrijke beslissingen omtrent de operationele training worden genomen, terwijl het niveau daarboven zichzelf ziet als wegbereider en probleemoplosser.

Veel aandacht moet de leider geven aan zijn integriteit; hij dient zijn beloftes na te komen en te verbieden dat geflatteerde rapportages naar buiten gaan (*the bigger the organization, the more trust is required*). Hij mag nooit successen van zijn onderdeel monopoliseren, integendeel. Medewerkers mogen voor hun carrière best een duwtje in de rug krijgen maar er moet voor worden gewaakt dat te veel ondergeschikten te vaak worden „gepusht“. Ook hier heeft Smith een vuistregel bedacht: de „one push rule“. Een zeer goede medewerker kan ooit één zetje krijgen, verder moet hij op eigen kracht. Zijn personeelsbeleid heeft niet alleen positieve maar ook negatieve zijden: er mag nooit lang worden gewacht met het verwijderen van een onvoldoend functionerende medewerker. Hij onderstreept de heilzame werking daarvan op de rest van de organisatie. Vrijwel steeds kan de verwijdering ook voor de betrokken medewerker een positieve uitwerking hebben. Men gebruike de checklist! Frustrerend is het als het personeelssysteem de verwijdering maandenlang blokkeert. In dit opzicht heeft Smith een vervelende ervaring met een Europese luchtmacht (de Nederlandse?) toen hij een slecht functionerende majoor uit de staf van 2ATAF naar diens land wilde laten terugplaatsen.

Een intrigerende vraag is hoe leiders zich op crisissituaties kunnen voorbereiden. In crises moeten zij voldoende flexibiliteit tonen en veran-

deringen in bestaande procedures aandurven. Smith waarschuwt ook hier weer voor micromanagement van de leider. Waardevol kan het zijn in de staf „opportunity-teams“ samen te stellen. Deze bestaan uit medewerkers die functioneel afstand van het directe crisismanagement nemen en het toch direct genoeg volgen om kansrijke oplossingen te analyseren en op basis daarvan acties voor te stellen. Een tweede suggestie is dat leiders tijd inruimen om literatuur over strategie en krijgsgeschiedenis te bestuderen. Een dergelijke studie verdiept het besef dat oorlog niet uitsluitend een technologisch maar vooral een menselijk probleem is. Vele ontwikkelingen van vandaag de dag zijn alleen te begrijpen uit de historische context. Daarom leveren lessen uit de geschiedenis blijvende waarde op voor hen die leiding geven op het strategische, operationele en tactische niveau. Smith geeft literatuursuggesties en mijdt daarbij een wat kritischer beschouwing als N. F. Dixon's „On the psychology of military incompetence“ (Londen, 1976) niet.

Wat is dan de kritiek op Smith's boek? Men kan de schrijver ten hoogste verwijten dat over het hele boek een Amerikaans sausje ligt dat soms doet denken aan de „Success“-pockets uit de jaren '50. Zo wijdt hij een apart hoofdstuk aan de kunst van het bedanken en is er een controlelijst om de eigen negatieve kwaliteiten te rubriceren. Niet verwonderlijk is dat Smith de waarde van de religie onderstreept en een boek aanprijst waarin wordt aangetoond dat een opvallend percentage maatschappelijk geslaagden niet gescheiden is. Zonder dit soort opvattingen van Smith te willen ridiculiseren past toch ten minste de kanttekening dat zij de Nederlandse lezer minder zullen aanspreken.

„Taking charge“ is zeer overzichtelijk ingedeeld, waardoor het ook geschikt is om op het bureau als naslagwerk te dienen. Een voorbeeld van deze praktische indeling is de aanwezigheid van de meergenoemde checklists (18 stuks die totaal 40 blz. beslaan). De case-studies waaraan Smith twee bijlagen wijdt, beschrijven Amerikaanse situaties en zijn voor ons minder relevant.

Er is één advies van Smith dat u níét hoeft te volgen, nl. dat u pas een boek moet aanschaffen als u ten minste twee gunstige recensies erover heeft gelezen. In dit geval kunt u gerust met één volstaan.

drs. W. J. Angenent

reserve-kapitein der infanterie

Krijgswetenschap

Er is geen krijgswetenschap. Hoewel er een overvloed is aan militair-theoretische beschouwingen en theoretici; hoezeer ook tactiek, strategie en logistiek zijn bestudeerd; ondanks dat hele bibliotheken zijn gevuld met militaire kennis en kunde . . . desondanks is er geen krijgswetenschap. Toegegeven, er zijn militaire theoretici als Soen Tsoe en von Clausewitz die een universele militaire theorie hebben nagelaten dan andere theoretici. Men is het eens over het bestaan van „de beginselen van de oorlogvoering” (hoewel Spits de universele toepasbaarheid ervan ontkent²), maar over het aantal beginselen, noch over de aard ervan bestaat eenstemmigheid. In feite zijn het empirisch vastgestelde vuistregels voor de gevechtsvoering. Zelfs de essentiële begrippen — strategie, tactiek, operationele kunst — zijn ternauwernood gedefinieerd (elke auteur, elke onderzoeker moet zijn interpretatie ervan definiëren), hoewel er een gangbare consensus is. Maar wee degene die in de grensgebieden tussen die begrippen raakt! Kortom, er is een enorme hoeveelheid kennis en empirisch verzamelde (krijgs)kunde, waaraan echter de deugdelijke basis ontbreekt die nodig is om tot een coherent geheel te komen. Daarmee verhoudt de „krijgswetenschap” zich tot de wetenschap als alchemie tot de moderne scheikunde.

Op dit punt wil ik de *bellonomie*³ introduceren. Deze bestudeert het gewelddadige conflict in zijn actuele en historische verschijningsvormen en hun maatschappelijke samenhang; dus de wetmatigheden van de oorlog zelf, van het gewelddadige con-

. . . de vakgebieden krijgskunde en krijgsgeschiedenis (zijn) in feite van KMA en HKS verdwenen; en tijdens de zg. tertiaire vorming komen ze evenmin aan de orde. Het betekent ook dat — wellicht op een enkele uitzondering na — er nog nauwelijks deskundigheid op dit gebied bestaat.¹

flict van micro- tot en met macroniveau.⁴ Zij sluit daarbij aan op de polemologie: bellonomie begint waar de polemologie eindigt. Waar echter de polemologie een idealistische school is, vertegenwoordigt de bellonomie de pragmatisch-realistische kijk op het gewelddadige conflict. Zij is een interdisciplinaire wetenschap die alle facetten van het gewelddadige conflict bestudeert en in een alomvattend theoretisch kader tracht te bedden. Zodoende komt de bellonomie tot een beter begrip van de processen die het verloop en de uitslag van het gewelddadige conflict beïnvloeden en kan op grond daarvan leiden tot een betere beheersbaarheid ervan. Bijgevolg kan de bellonomie ook bijdragen tot de preventie van het gewelddadige conflict.

De bellonomie bestudeert het gewelddadige conflict vanuit drie nauw samenhangende gezichtspunten: het maatschappijhistorische, het gedragswetenschappelijke en het sociobiologische gezichtspunt. De eerste twee zijn het meest van direct belang, het laatste is weliswaar van fundamenteel belang maar heeft meer indirecte invloed. De sociobiologie onderzoekt gedrag als aanpassingsstrategie van het leven aan de (veranderende) omgeving. Zij onderscheidt succesvolle aanpassing en overleving versus niet-succesvolle aanpassing en uitsterven (om het kort en ongeavanceerd te stellen). Zij houdt zich (in tegenstelling tot een populaire en hardnekkige misvatting) niet bezig met individueel gedrag maar met het gedrag van groepen en soorten in relatie tot hun leef-

⁴ Omvattende, om het duidelijk te stellen, de gehele reeks van kroegruzie tot en met een nucleair conflict.

¹ *Mil. Spect.* 157(1988)(1)4.

² F. C. Spits — *De metamorfose van de oorlog in de 18e en 19e eeuw* (diss.). Assen (1971) stelling I.

³ Afgeleid van *bellum* en *nomos*, oorlog en wet (in de zin van wetmatigheid, n^ot in juridische zin), ter vervanging van het wat ouderwetse en oubollig klinkende „krijgswetenschap”; óók om zijn gemakkelijke vertaalbaarheid naar Engels en Frans en om de aansluiting bij gangbare begrippen als belligerent, casus belli e.d.

omgeving. In de sociobiologie geldt agressie en dus ook gewelddadige agressie als een vorm van gedrag dat onder bepaalde omstandigheden functioneel kan zijn. De sociobiologie spreekt hiermee geen waardeoordeel uit maar constateert slechts. De natuurlijke selectie van de best aangepasten leidt tot genotypes met de voor overleving geschiktste eigenschappen; populair gezegd zit op den duur een aantal eigenschappen ingebakken in elk individu van een soort. Van fysieke eigenschappen is dit volkomen duidelijk, van de psychische eigenschappen is aanmerkelijk moeilijker te bepalen wat is aangeboren en wat aangeleerd. Voorlopig is het redelijk te veronderstellen dat een aantal basisgedragingen is aangeboren en dat deze algemener moeten zijn geformuleerd (in

De bellonomie bestudeert het gewelddadige conflict vanuit maatschappijhistorisch, gedragswetenschappelijk en sociobiologisch standpunt.

woorden of DNA) naarmate het individu en zijn gedragingen complexer zijn. De drang zich te voeden bv. is wél aangeboren, de voorliefde van een mens voor spruitjes of sprinkhanen is dat niet. De voedingsgewoonten van walvissen die zich uitsluitend met plankton kunnen voeden, zijn weer wél aangeboren. Voor het agressieverschijnsel, en in het bijzonder de gewelddadige agressie, is de relatieve functionaliteit ervan duidelijk. Evenzeer zijn er mechanismen geconstateerd die een overmaat of een tekort aan agressie corrigeren. De Bijbelse uitspraak dat „de zachtmoedigen de aarde zullen beërven” is in de sociobiologie een bewijsbare stelling. Zoals o.a. uit de geschiedenis van syfilis en myxomatose blijkt, sterven de virulentste ziekteverwekkers (te agressief) met hun non-resistente (onvoldoend agressieve) slachtoffers; de matig virulente ziekteverwekkers en de voldoende resistente individuen blijven over, in een redelijke symbiose met elkaar.⁵ Men moet dus „zachtmoedigheid” niet verwarren met „geweldloosheid”, getuige de eveneens Bijbelse vermaning „hoed u voor de toorn van een zachtmoedig man”. Uitsluitend overmoed staat de mens toe zichzelf verheven te achten boven de natuurlijke selectiemechanismen; de bellonomie gaat ervan uit dat bellige-

rent gedrag tot op zekere hoogte en in principe is onderworpen aan sociobiologische mechanismen. De sociobiologische mechanismen en het aangeboren gedrag komen in de bellonomie slechts zelden rechtstreeks tot uiting. Een enkele keer, op zeer fundamenteel niveau, vangen wij een glimp ervan op: vermijdingsgedrag op het gevechtveld in de vorm van „zich dood houden” is gesignaleerd door verschillende auteurs en ook is er het feit dat in het moderne gevecht slechts 15 à 25% van de deelnemers werkelijk schiet (schiet, niet: gericht schiet!) en dan nog slechts onder zekere voorwaarden en omstandigheden. Ook het ritualiseren van gevechten tot een betrekkelijk ongevaarlijke bezigheid (tussen soortgenoten, bij dieren en in de zg. traditionele samenlevingen goed zichtbaar) is een uiting van deze mechanismen.⁶

Bruikbaar voor de rechtstreekse benadering van het onderwerp, maar niet los te zien van het vorige gezichtspunt, zijn de maatschappijhistorie en de gedragswetenschappen. De eerste benadering vormt het element vanwaar uit hoofdzakelijk deductieve theorievorming plaatsvindt, alsmede toetsing van theoretische verwachtingen aan de (recente) werkelijkheid. De tweede benadering, die vanuit de gedragswetenschappen, vormt het element van inductieve theorievorming.⁷ Gecombineerd vormen beide de theorie van de bellonomie, in een synthese vanwaar uit veronderstellingen kunnen worden opgesteld die aan de werkelijkheid kunnen worden getoetst.

De maatschappijhistorische invalshoek levert een beschrijvende krijgsgeschiedenis waarop een deductieve theorie is gegrondvest. Een analyse van de krijgsgeschiedenis zoals die gebruikelijk is, heeft al menigeen tot de overtuiging gebracht dat er niets nieuws onder de zon is: er is betoogd dat Alexander de Grote de slag bij Waterloo had kunnen vechten en van Wellington had kunnen winnen; en dat Caesar en Hitler een vrijwel eendere tactiek en strategie hanteerden.⁸ De bellonomie legt nu het verband tussen de maatschappijvorm

⁶ O.a.: Keegan — *The face of battle*. New York (1976); Holmes — *Firing line*. Londen (1985); Marshall — *Men against fire*. Gloucester (1978); Eibl-Eibesfeldt — *The biology of peace and war*. New York (1979).

⁷ Deductief: de algemene regel afgeleid uit bijzondere gevallen; inductief: bijzondere gevallen afgeleid uit een algemene regel.

⁸ Door resp.: Ferrill — *The origins of war*. Londen (1985), en Jones — *The art of war in the western world*. Londen (1988).

⁵ Dit mechanisme is, in relatie tot Aids, recent beschreven in *Scientific American* (1988)(10).

en de „state of the art” in de krijgskunde van die maatschappij. De twee staan, zoals in de gedragswetenschappelijke benadering duidelijk wordt, noodzakelijk met elkaar in verband. De bellonomische krijgsgeschiedenis abstraheert de krijgsgeschiedenis en verdeelt ze in vijf tijdvakken die geen verband houden met de jaartelling: 1. het proto- of eobellum, 2. het paleobellum, 3. het mesobellum, 4. het neobellum, en 5. het hodiebellum. Wellicht, voor een blik in de toekomst, is

Analyse van de krijgsgeschiedenis heeft al menigeen tot de overtuiging gebracht dat er niets nieuws onder de zon is.

hieraan nog het futurobellum te koppelen. Elk „bellum” heeft zijn eigen maatschappijkarakteristieken en zijn eigen krijgskunde. Hoewel de stadia in opvolgende reeks zijn genoemd, betekent dat niet dat het ene stadium noodzakelijk op het vorige volgt. Integendeel, terugval in een vorig stadium is een veelvoorkomend verschijnsel. Zeer in het kort weergegeven zijn de diverse „belli” als volgt te karakteriseren.

1. Het *proto- of eobellum* is het oudste. De maatschappelijke structuur ervan berust op familie- en stamverbanden met geen of nauwelijks ontwikkelde sociale gelaagdheid. De stam, de familie, het roedel, de kudde, vecht min of meer bewust in een natuurlijke omgeving de strijd om het bestaan. Dit tijdperk is, behalve misschien in de fauna, niet meer waarneembaar. Ook de menselijke traditionele samenlevingen kennen een zekere sociale gelaagdheid en daarmee ook een zekere hiërarchie. Dat laatste is een voorwaarde om tot organisatie te komen en zo tot georganiseerd geweld dat de „krijgskunde” vormt. Een traditionele maatschappij met enige vorm van organisatie bevindt zich in het eobellum, een stadium dat althans sommige chimpanseekolonies schijnen te hebben bereikt. In het eobellum zijn vijf ontwikkelingen te onderscheiden. Allereerst is er de ontwikkeling van een stamverband met geen of een zeer eenvoudige sociale gelaagdheid naar een stam- of stammenverband met een duidelijke sociale gelaagdheid, die o.m. tot uiting komt in het bestaan van een krijgerskaste, een arbeidsverdeling enz. Deze maatschappelijke ontwikkeling gaat gepaard met, ten tweede, een economische ontwik-

keling die verband kan houden met de ontstane arbeidsverdeling. Waar de stam in het begin een economisch zelfstandige gemeenschap was, ontwikkelt zich eerst binnen de stam (bv. tussen de families), en later tussen de stammen onderling, op bescheiden schaal ruilhandel. Dat gebeurt met name wanneer produkten worden verhandeld die voor de vervaardiging speciale kennis en/of niet algemeen voorradige grondstoffen vereisen; goederen waaraan desondanks behoefte bestaat. Ten derde is er, samenhangend met de maatschappelijke en economische trends, de ontwikkeling van een legerorganisatie. Was in het oude stamverband iedereen op enigerlei wijze betrokken bij de oorlogvoering, met de toenemende sociale gelaagdheid en de materiële economische eisen die aan de krijgers worden gesteld, ontstaat er een krijgerskaste die een steeds professioneler karakter krijgt. De vierde trend is de verandering in wapentechnologie die de individuele krijger in toenemende mate afhankelijk maakt van de prestaties van wapensmeden. Was ze vroeger geheel selfsupporting, nu moet de krijgerskaste gaan investeren in kapitaalgoederen (wapenrusting, paard) en daarom rijkdom vergaren om aan de militaire vereisten te blijven voldoen. Als vijfde en laatste: de krijgskundige ontwikkeling geeft de introductie van de gevechtsexercitie en tactiek te zien, de invoering en ontwikkeling van hiërarchie en organisatie. Zowel het optreden in het open veld (in regelde veldslagen) als de versterkingskunst en de belegeringskunst beginnen zich in het eobellum te ontwikkelen.

2. De vijf trends uit het eobellum zetten zich voort in het *paleobellum*. Maatschappelijk ontwikkelen zich het streek- en stadsbewustzijn en met het opkomen van dynastiek-politiek bewustzijn rijpen ook de eerste staatkundige ideeën. De nomadische maatschappijen verdwijnen definitief. De voorwaarde om definitief in het paleobellum te blijven en overgang naar het mesobellum mogelijk te maken is „vestiging”, en daarmee de mogelijkheid een betrouwbaar communicatienetwerk op te zetten (hoe bv. belasting te vorderen, wanneer men niet weet waar de belastingplichtige zich bevindt?). Wanneer tegen het einde van het paleobellum de steden zich ontwikkelen tot bestuurlijke en economische centra en een „feodaal” standenstelsel wordt vervangen door een maatschappij die

op een belastingeconomie is gegrondvest, kan de overstap naar het mesobellum plaatsvinden. De economische trend is de overgang van een agrarische maatschappij naar een economie die steeds meer op de handel gaat steunen. Over steeds grotere afstanden treedt een verstrengeling van politieke en economische belangen op. Maatschappelijke en economische integratie en schaalvergroting zetten steeds verder door. In de legerorganisatie ziet men een voortgaande trend van professionalisering en institutionalisering en daarmee stijgen de kosten. Het militaire apparaat raakt steeds beperkter beschikbaar; alleen de rijke economische eenheden kunnen zich een leger veroorloven. Krijgskundig is vooral de ontwikkeling van de tactiek van belang. De laat-eobellische/vroeg-paleobellische enkelvoudige tactiek (of infanterie, of cavalerie) is aan het einde van het paleobellum vervangen door de tactiek der verbonden wapens: infanterie, cavalerie en artillerie kunnen geïntegreerd optreden. Door het paleobellum heen heeft de logistiek (net als in het eobellum) een overheersingskarakter. Plundering en verhandelen van buit houden de legers in stand. Met het ontstaan van betaalde huurlegers verdwijnt niet het plunderen, maar komt de plunderopbrengst in

In de legerorganisatie zet de trend van professionalisering en institutionalisering zich voort en daarmee stijgen de kosten.

principe ten goede aan de oorlogvoerende staat in plaats van aan de individuele plunderaar. Ook het plunderen raakt geïnstitutionaliseerd. De mariene (in tegenstelling tot continentale) tactiek is tot het laatste kwart van de 19e eeuw in feite die van een nomadische, vroeg-paleobellische maatschappij, met dezelfde karakteristieken als die van de horden van Attila de Hun of Dzjengis Khan.

3. De maatschappelijke ontwikkeling van het *mesobellum* laat het ontstaan van nationale staten zien; vaak, maar niet altijd, onder dynastieke leiding. Wel is er altijd sprake van een bureaucratie die de belangrijkste staatsorganen omvat. Deze staten groeien zowel geografisch als economisch. De rijkdom en de economisch-politieke macht van de staat raken steeds sterker afhankelijk van de zich almaar verder vertakkende economisch-politieke staatkundige belangen. De mesobellische

krijgsmachten zijn in tactisch opzicht vervolmaakt en door steeds verder gaande professionalisering en vervolmaking qua uitrusting geschikt geworden als instrumenten voor buitenlandse politiek. Het is gedurende het mesobellum dat de enkelvoudige (= landmacht)strategie tot ontwikkeling komt. Voor zover sprake is van marinestrategie, is deze primitief vanwege het paleobellische karakter van de vloot. Het mesobellum is in de geschiedenis veelvuldig bereikt: in Mesopotamië, Egypte, China, Hellas, Afrika (het Zoeloerijk eind vorige eeuw) en uiteraard in Europa gedurende de 17e, 18e en 19e eeuw. Het Europese mesobellum is in zoverre uniek, dat het niet eindigde in een algehele terugval naar een vroeger stadium, zoals eerder in de geschiedenis, maar dat de ontwikkeling naar het neobellum doorzet. Er is reden aan te nemen dat dit is toe te schrijven aan een min of meer toevallige samenloop van omstandigheden.⁹ Er treedt in het Europese laat-mesobellum massificatie op van de oorlog, vervanging van beroepslegers door volkslegers, de aanzet tot industrialisering wordt zichtbaar, en de rationalisering, verwetenschappelijking van de oorlog vindt plaats. Deze laat-mesobellische ontwikkelingen leidden tot het neobellum.

4. Het *neobellum* laat ook weer verschillende trends zien. In maatschappelijk opzicht (en in de breedste zin) zet de integratie door. Kortdurende, overwegend politiek-militaire allianties worden tot grote, langdurig met elkaar samengaande bondgenootschappen die verder gaan dan uitsluitend politieke en militaire aangelegenheden: ook economische en technologische verbindingen spelen een rol in deze transnationale eenheden. Binnen de staten verdwijnen de traditionele standsverschillen en maken plaats voor democratische structuren of voor absolutistische structuren die van een gelijkheidsbeginsel uitgaan. Deze ontwikkeling wordt gestimuleerd door de effecten van massaoorlogen op de maatschappij. Internationaal verandert de verhouding tussen de staten op-

⁹ Kennedy — *The rise and fall of the great powers*. Londen (1988), en Wrigley — *People, cities and wealth*. Oxford (1987). De laatste betoogt dat de industriële revolutie min of meer toevallig tot stand is gekomen. Kennedy wijt het uiteenvallen van wereldmachten (i.c. „mesobellische”) aan „imperial overstretch”, overbelasting van het economisch mogelijke. De grootmachten in het Europese mesobellum konden de „overstretch” lange tijd opvangen dank zij de verworven industriële kracht en kregen zo de kans naar het neobellum te evolueren.

merkelijk: de kloof tussen wel en niet geïndustrialiseerde landen, tussen kolonistoren en gekoloniseerden ontstaat. Daarmee ontstaat ook het verschil tussen machten die zich de neobellische krijgskunde eigen maken en degenen die met neobellische middelen toch in het mesobellum achterblijven. De gedekoloniseerde Afrikaanse staten zijn daarvan een duidelijk voorbeeld. De neobellische legervorming is die van het massale leger, grotendeels samengesteld uit dienstplichtigen en reservisten, ter aanvulling van een klein, professioneel, staand leger. De toenemende technologisering legt een zware druk op de krijgsmachten. In de wapentechnologie treedt een verzelfstandiging op waardoor de technologie niet langer de militaire eisen volgt, maar die eisen initieert. Krijgskundig is de schaalvergroting van de strategie en de ontwikkeling van de enkelvoudige strategie tot geïntegreerde landmacht-, luchtmacht- en marinestrategie. Essentieel daarvoor (om de marine uit het paleobellum te heffen) is de ontwikkeling van betrouwbare telecommunicatiesystemen. Ontwikkeling van vliegtuig en onderzeeboot brengt de marine tactisch op het niveau waarop ook de marinetactiek een tactiek der verbonden wapens wordt. De logistieke ontwikkeling geeft de verdwijning van de plunderlogistiek te zien. Bevoorradings geschiedt vanuit de produktiegebieden, nu noch de steden, noch het platteland door rechtstreekse requisitie aan de zo specifieke behoeften van een technologisch leger kunnen voldoen. Op nationaal-economische schaal vindt nog wel de aloude plunderlogistiek plaats: de veroverde economische capaciteit wordt voor de eigen oorlogsinspanning gebruikt.

5. De voortschrijdende technologisering en de demografische prognoses voor de naaste toekomst hebben consequenties voor de contemporaine ontwikkeling, het *hodiebellum*. Er lijkt zich een trend af te tekenen die wijst op terugkeer naar kleine, uiterst effectieve en hoogwaardig-professionele krijgsmachten. Omdat nu vrijwel iedere civiele sector van enig militair belang lijkt te zijn geworden, dreigt een grootscheepse mobilisatie de maatschappij te kunnen lamleggen en daarmee weerloos te maken. Het signaleren van deze en andere trends en het vinden van krijgskundige antwoorden op de daaruit voortvloeiende problemen is een belangrijke taak voor de bellonomie.

Voor de toekomst op lange termijn, het „futurobellum”, moet men bedenken dat ook bellonomie een relatief onderwerp is. Want hoewel de wereld als geheel zich in het modernste „bellum” bevindt, bij een hypothetische kolonisatie van de binnenplaneten zou (bij de huidige stand van de communicatietechniek) een *interplanetaire* situatie ontstaan die als laat-paleobellisch/vroeg-mesobellisch is te kenschetsen; interstellair gezien (gegeven de enorme afstanden, en aangenomen dat daar bewoonde planeten zijn) bevinden wij ons in het eobellum. Het zou een leuke exercitie kunnen zijn verschillende scenario's van science-fiction-schrijvers te toetsen aan de bellonomische krijgsgeschiedenis!

De gedragswetenschappelijke benadering in de bellonomie gaat uit van één basisprincipe en een daaraan gerelateerde definitie. Het basisprincipe is dat *alle gedrag bestaat uit het streven naar reductie van onzekerheid*, en de definitie van *gewelddadig conflict als een crisis gekenmerkt door dreiging van schade, de noodzaak van beslissing, hoge tijdsdruk en een hoge mate van onzekerheid over de toekomst*.

Het streven naar onzekerheidsreductie is tweeledig: enerzijds is er het vermijden van meer on-

De toenemende technologisering legt een zware druk op de krijgsmachten.

zekerheid (houden wat je hebt) en daarna het verkrijgen van meer zekerheid (krijgen wat je kunt). In de zekerheidsbehoefte is een hiërarchie aanwijsbaar, die bv. door Maslov is beschreven. Het zekerheidsstreven komt over de hele linie van micro- tot macroniveau tot uiting, alhoewel nadrukkelijk moet worden gesteld dat organisaties zich niet noodzakelijkerwijs hetzelfde gedragen als individuen. De besluitvormers op militair en op politiek niveau functioneren echter in kleine groepen, waarbinnen het zekerheidsstreven herkenbaar is. In het gewelddadige conflict is sprake van een hoge mate van onzekerheid. De krijgskunde streeft naar het beheersen van de crisis door enerzijds de eigen zekerheid omtrent de positieve toekomst te vergroten en anderzijds de zekerheid aan 's vijands zijde te verkleinen. Het middel daartoe is de toepassing van gevechtskracht. Toepassing van gevechtskracht is niet noodzakelijkerwijs het

gebruik van geweld maar kan ook bestaan uit de dreiging ermee.

Het krijgskundige zekerheidsstreven van micro- tot macroniveau is in zekere mate gerelateerd aan de krijgskundige en maatschappelijke ontwikkelingen. In eo- en paleobellum spelen het microniveau, de enkele man en de kleine gevechtseenheid de hoofdrol, in het mesobellum raakt de maatschappij betrokken in het militaire zekerheidsstreven en ontstaat er zoiets als een militair veiligheidsbeleid. Op het macroniveau dat in het neobellum en daarna wordt bereikt gaat het militaire veiligheids- (zekerheids-) streven op in veiligheidspolitiek.

Het is duidelijk dat op het microniveau het streef-

De besluitvormers op militair en politiek niveau functioneren in kleine groepen, waarbinnen het zekerheidsstreven herkenbaar is.

gedrag eenvoudiger is dan op macroniveau. De enkele man die zichzelf in goede conditie en getraind op het gevecht houdt is een op zijn niveau weinig kwetsbare tegenstander die alleen voor zichzelf hoeft te zorgen. Een neobellische maatschappij met een neobellische strijdmacht is veel complexer (dus kwetsbaarder) en vereist evenredig toegenomen beveiliging (zekerstelling). In het algemeen geldt de stelling dat een krijgsmacht in principe een skelet-organisatie is van de maatschappij, en in staat om alle noodzakelijk geachte maatschappelijke functies te vervullen. Alle maatschappelijke ontwikkelingen die een blijvende plaats hebben verkregen, worden „gezekerd” in een militaire vorm om ook in een uiterste crisissituatie van het beschikbaar blijven ervan te zijn verzekerd. Met andere woorden: vermaatschappelijking van de krijgsmacht is van alle tijden en vloeit voort uit de aard van een krijgsmacht als crisisinstrument. Dat een krijgsmacht veelal achter de maatschappelijke ontwikkeling aanloopt is daarmee verklaard: éérst moet de maatschappij een verworvenheid hebben geïntegreerd en er een zekere afhankelijkheid van hebben gekregen, alvorens die verworvenheid moet worden verzekerd.

Uit het zekerheidsstreven op micro- en mesoniveau zijn de krijgskundige principes en de grondslagen van de gevechtsvoering af te leiden; ook de

beginselen die ten grondslag liggen aan militaire opleiding, disciplineren, gevechtsexercitie enz. zijn terug te voeren op het militaire streven enerzijds de eigen zekerheden te verhogen, anderzijds die van de vijand teniet te doen. Daarom onderzoekt de bellonomie bv. de besluitvorming en besluitvormingsprocessen van commandanten en staven in gewelddadige conflicten (om het even of het een krijgsmacht of een politiestaf tijdens krakersrellen betreft) en tracht deze in termen van zekerheidsstreven te analyseren en te verklaren.

Omdat het hier steeds en tot op het hoogste niveau steeds weer de beslissingen van één of enkele individuen betreft, is het waarschijnlijk niet mogelijk tot exacte voorspellingen te komen; het is immers onmogelijk te bepalen wat elke individuele perceptie op elk moment is. De bellonomie kan daarom niet in staat zijn de krijgskunde te reduceren tot een zuiver mechanistische wetenschap en daarom evenmin het feilloze recept voor de overwinning leveren. Bellonomie kan wel de (on)zekerheden en (on)waarschijnlijkheden beter duiden en zo bijdragen tot een verantwoorde besluitvorming. Dat geldt zowel voor een spelletje „Stratego” (het recreatieve equivalent van het eobellische gevecht) als voor een nucleaire oorlog.

Het bovenstaande geeft een summiere indruk van de bellonomie. Het moge duidelijk zijn dat bellonomie vooral een interdisciplinaire wetenschap is, waarin geschiedwetenschap, psychologie, sociologie en vele andere disciplines elkaar ontmoeten. Dat de invoering van de Wet op het Wetenschappelijk onderwijs krijgsmacht op zich laat wachten is niet in de laatste plaats te wijten aan het ontbreken van *krijgswetenschappelijke* vorming: wie

Defensie is duur . . . zeker wanneer men achter de waan van de dag aanrent.

verleent academische status aan een opleiding waar alchemie wordt bedreven?

Er is nog een dringender reden de bellonomie met voortvarendheid ter hand te nemen. Defensie is duur . . . zeker wanneer men achter de waan van de dag aanrent. De waan van de huidige dag, technologie, is extreem duur (zie SDI). Steeds minder geavanceerde techniek voor hetzelfde geld is het gevolg. Waar materiële middelen ontbreken, moet men roeien met de beschikbare riemen en

dan is vooral de verantwoorde toepassing daarvan bepalend voor het resultaat. Bellonomie bestudeert de efficiënte toepassing van middelen en biedt daarmee een relatief goedkoop alternatief

voor de opvang van de onvermijdelijke teruggang van materiële middelen.

Er is geen krijgswetenschap . . . er zij bellonomie.



Operatives Denken und Handeln in deutschen Streitkräften im 19. und 20. Jahrhundert

o.r.v. Militärgeschichtliches Forschungsamt, 264 blz., geïll. Uitg.: Verlag E. S. Mittler & Sohn, Herford/Bonn, 1988. Prijs: DM 29,80. ISBN: 3.8132.0299.2

Die operative Idee und ihre Grundlagen

o.r.v. Militärgeschichtliches Forschungsamt, 223 blz., geïll. Uitg.: Verlag E. S. Mittler & Sohn, Herford/Bonn, 1989. Prijs: DM 29,80. ISBN: 3.8132.0329.8

De achter ons liggende 30 jaren hebben in militair-strategisch opzicht een sterke accentverschuiving te zien gegeven. Het tactische kernwapen, in de jaren '50 nog beschouwd als een gevechtsmiddel bij uitstek, verloor door allerlei oorzaken allengs aan betekenis, zodanig zelfs dat het thans nauwelijks nog wordt beschouwd als een militair middel waarmee bv. op hogere niveaus een beslissing zou kunnen worden afgedwongen of het initia-

tief hernomen. Voor dat laatste moest steeds meer worden teruggegrepen op conventionele middelen, die als gevolg van enorme technologische ontwikkelingen gedurende de achter ons liggende decennia daartoe ook weer meer geschikt waren geworden. En dat dwong weer tot een herbezinning op de functie van een bijna vergeten niveau: dat vage gebied tussen tactiek en strategie, in de officiële Nederlandse militaire terminologie „operationeel-strategisch niveau” geheten, maar in het jargon ook veelvuldig „operationeel niveau” genoemd.

Als gevolg daarvan wordt er al enkele jaren in de internationale militaire vakpers dan ook een lawine van artikelen over dit onderwerp over ons uitgestort, waarbij ook de Militaire Spectator uiteraard niet is achtergebleven. Met name in de Duitse Bondsrepubliek, de bakermat van het theoretische „operative Denken”, is hieraan uitgebreid aandacht besteed.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat het MGFA in de reeks „Vorträge zur Militärgeschichte” als delen 9 en 10 twee nieuwe boekjes over dit onderwerp heeft gepubliceerd; boeken waarin overigens geen nieuwe actuele ideeën worden ontwikkeld, maar waarin — zoals de titel van de reeks al aangeeft — beschouwingen worden gewijd aan het operationele denken en handelen in de achter ons liggende tijd.

Het is in het algemeen niet gebruikelijk twee boeken gelijktijdig te bespreken, maar deze liggen v.w.b. de inhoud zó in elkaars verlengde dat het onlogisch zou zijn het niet te doen.

Het eerste boek kiest als vertrekpunt de theoretische verhandelingen van von Scharnhorst en von Clausewitz over het wezen van de

oorlog en de verhoudingen tussen politiek en oorlog en tussen strategie en tactiek. Vandaaruit wordt de ontwikkeling van het Duitse „operative Denken und Handeln” gevolgd aan de hand van een aantal hoofdstukken, waarin aandacht wordt besteed aan de ideeën van befaamde militaire theoretici, afgewisseld met relevante voorbeelden uit de Duitse krijgsgeschiedenis. Uiteraard passeren zodoende de grote namen de revue zoals von Moltke, von Schlieffen en von Manstein en wordt bv. aandacht besteed aan het grote Duitse voorjaarsoffensief van 1918, maar ook aan de verdediging aan de Weichsel in 1945 en het commanderen („führen”) van luchtmachtstrijdkrachten gedurende de Tweede Wereldoorlog. Enkele zwart-witschetsen verduidelijken de tekst.

Het tweede boek is enigszins anders opgezet. Aangevangen wordt met een theoretische beschouwing over het operationele denken (in theorie en praktijk) van von Schlieffen en von Manstein, waarbij deze ideeën vervolgens beide weer aan de Clausewitziaanse theorieën worden getoetst. Het is niet onbegrijpelijk dat in deze historische vergelijking von Manstein als winnaar wordt aangewezen. Vervolgens wordt een aantal typerende operationele situaties of deelaspecten besproken die zich gedurende de Tweede Wereldoorlog aan zowel Duitse als geallieerde zijde hebben voorgedaan. Zo treffen wij bv. behalve een hoofdstuk met als titel: „Smolensk 1941, zum Kulminationspunkt in Theorie und Praxis”, een hoofdstuk aan over de Finse winteroorlog en vervolgens weer een ander hoofdstuk dat handelt over de logistieke ondersteuning bij het Ardennenoffensief. Het boek bevat een aantal gekleurde schetsen en enkele foto's, waardoor

het prettiger oogt dan het eerste.

Beide boeken zijn uitgevoerd als paperback en gedrukt op houthoudend papier, waardoor ze zeker niet tot de pronkstukken in de boekenkast zullen behoren; maar dat wordt ruimschoots gecompenseerd door de inhoud. Door de gekozen opzet, met een groot aantal korte hoofdstukken, elk handelend over één aspect, zijn er twee gemakkelijk toegankelijke en goed leesbare boeken ontstaan, waarin op beknopte wijze een goed beeld wordt geschetst van de ontwikkeling in het (voornamelijk Duitse) operationele strategische denken. Kortom, voor allen die zich op enigerlei professionele wijze (gaan) bezighouden met krijgskunde verdient het aanbeveling van de inhoud kennis te nemen; het is bovendien de moeite waard ze aan te schaffen.

J. C. A. C. DE VOGEL, bgen inf

Ergens in Nederland

door M. Brink en C. Cramer, 200 blz., geïll. Uitg.: Kool B.V., Veenendaal, 1989. Prijs: f 39,95. ISBN 90.6423.501.5

Ter gelegenheid van het feit dat vijftig jaar geleden in Nederland de algemene mobilisatie werd afgekondigd, verscheen dit uitstekend gedocumenteerde fotoboek over de mobilisatie en de strijd op en rond de Grebbeberg. De samenstellers zijn erin geslaagd een groot aantal nog nimmer gepubliceerde foto's van uitstekende kwaliteit bijeen te brengen. De foto's zijn van goede, informatieve onderschriften voorzien. „Ergens in Nederland” is echter niet alleen maar een fotoboek. Verbindende teksten, kaartjes, dagboek aantekeningen en gereproduceerde kranteberichten maken dat ook de lezer niets te kort komt. In dit goed verzorgde boek wordt niet alleen aandacht besteed aan de gevechtsofstellingen en wapens, ook het dagelijkse leven van de Nederlandse soldaat in de Grebbelinie wordt op indringende wijze weergegeven.

Behalve de eigen bijdragen van de samenstellers verleenden enkele deskundige auteurs hun medewerking aan dit boek. De rol van de Grebbelinie in de Nederlandse landsverdediging werd door J. Sneepp beschreven en J. J. de Wolf nam de veldversterkingen voor zijn rekening. S. J. van Wieringen en C. M. Schulten schreven over resp. de kazematten en de Militair Geneeskundige Dienst tijdens de meidagen van 1940. Het optreden van Hr. Ms. Freyr bij de Grebbeberg is door J. Nuis behandeld en H. Amersfoort analyseerde op evenwichtige wijze de Duitse aanval bij Scherpenzeel. Op uiterst vakkundige wijze heeft deze laatste de strijd bij Scherpenzeel in een militair-historisch kader geplaatst, waardoor een juiste beoordeling van de gang van zaken aldaar mogelijk wordt. De dagboek-aantekeningen van sergeant J. van Duuren, die de samenstellers van aanvullende opmerkingen hebben voorzien, zijn zeer indrukwekkend. Dit is een kijk- en leesboek van hoge kwaliteit, dat zijn prijs meer dan waard is.

drs. J. W. M. SCHULTEN, lkol vbdd

Strategic geography

NATO, the Warsaw Pact and the Superpowers, door H. Faringdon, 435 blz., geïll. Uitg.: Routledge, Londen/New York, 1988. Prijs: £ 40,-. ISBN: 0.415.00980.4

Wij leven in een wereld die wordt gekenmerkt door complexiteit op velerlei gebied, niet in het minst op het vaak ondoorzichtige terrein van de internationale strategische verhoudingen. Slechts weinigen zullen in staat zijn geweest de opeenvolgende veranderingen (en de daarmee gepaard gaande benamingen en afkortingen) op het gebied van bewapening, wapenbeheersing, internationale organisaties en overeenkomsten en wat dies meer zij, op de voet te blijven volgen en te begrijpen, laat staan te reproduceren. Het onderhavige boek probeert gedeeltelijk in deze leemte te voor-

zien; gedeeltelijk, omdat het zich beperkt tot de verhoudingen tussen de NAVO en het WP. Nochtans is het een opmerkelijk boek; deels atlas, deels encyclopedie, deels militair-strategische beschrijving en dat alles geplaatst in een historische context. Het bevat een schat aan geëvalueerde informatie over deelaspecten, waarbij ervoor is gezorgd dat het totale krachtenveld niet uit het oog wordt verloren en evenmin de onderlinge relaties van de spelers daarin. Opgemerkt zij dat het boek in feite een volledig herziene versie is van een reeds in 1986 verschenen werk, getiteld „Confrontation”. De huidige versie is tevens bedoeld als een eerste publikatie in een nieuwe serie onder de titel „The operational level of war”.

Het boek bestaat uit twee delen. In deel 1, „The basics of security and war”, wordt in ruim 70 blz. de algemene elementaire theoretische kennis aangedragen die nodig is om de analyses en beschouwingen in deel 2 op waarde te kunnen schatten. Derhalve komen onderwerpen aan de orde als: politiek-strategische invloedsfactoren, geopolitieke aspecten en militair-technische zaken; in dit kader wordt bv. ook een beschouwing gewijd aan het aspect „weer en terrein”.

In deel 2, „The map of confrontation” (ruim 300 blz.), wordt eerst meer specifiek ingegaan op de twee bondgenootschappen en de deelnemende landen daarin, waarbij uiteraard een ruime plaats is ingeruimd voor de beide supermachten. Hierbij komen o.a. zaken aan de orde als demografie, landbouw en economie, klimaat, relatie met buurlanden, militaire structuur en organisatie e.d. Ook bijzondere aspecten, zoals de Engelse en Franse kernmacht en de bijzondere positie van de Duitse Bondsrepubliek, komen aan de orde. Het is uiteraard ondenkbaar over de strategische situatie in Europa te spreken zonder daarbij de neutrale landen te betrekken; ook deze komen dus uitgebreid aan bod. Ten slotte wordt bijzonder aandacht geschonken aan het „Centrale front” en wordt nader ingegaan op de operationele doctrine van zowel NAVO als WP,

alsmede de ontplooiing van de strijdkrachten in dat gebied. De schrijver heeft zodoende kans gezien in relatief beknopte vorm een uiterst complexe materie op een evenwichtige manier samen te vatten, de relevante aspecten te schetsen en een duidelijk beeld te geven van de onderlinge relaties. Die duidelijkheid wordt nog verhoogd door het gebruik van een groot aantal kaarten.

Dat bij een dergelijke informatie-dichtheid onvolkomenheden (zeker bezien door een Nederlandse bril) niet kunnen worden vermeden zal duidelijk zijn. Zo wordt de Nederlandse NAVO-bijdrage zwaar onderschat en onderbelicht, de Canadese daarentegen sterk overgewaardeerd. Ook op militair-technisch gebied vallen wel enkele onvolkomenheden te bespeuren; zo werd bv. nauwelijks aandacht besteed aan de gevolgen van de invoering van MLRS en de introductie van nieuwe munitiesoorten bij de artillerie. En zo zijn er nog wel enkele opmerkingen te maken. Desondanks moet toch worden geconcludeerd dat „Strategic geography” een waardevol en uiterst nuttig naslagwerk is, bestemd voor allen die zich in hun beroep of als student bezighouden met de strategische verhoudingen in de wereld; het is niet bedoeld om te lezen of te bestuderen, maar om veelvuldig te raadplegen. Het mag dan ook niet in hun boekenkast ontbreken.

J. C. A. C. DE VOGEL, bgen inf

Militär-geschichtliche Beiträge

dl'n 1 en 2, resp. 120 en 125 blz., geïll. Uitg. (onder ausp. van het Militär-geschichtliches Forschungsamt): Mittler & Sohn, Herford, 1987/1988. Prijs per deel: DM 12,80. ISBN: 3.8132.0317.4

Volgens de toenmalige Inspekteur des Heeres, luitenant-generaal von Sandrart, moet een beroepsmilitair een „realitätsoffener Pragmatiker sein mit einem Schuss Skepsis gegen

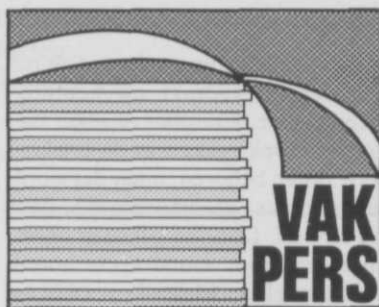
über den grossen Entwürfen”. Hij duidt hier op persoonskenmerken die weliswaar in aanleg aanwezig dienen te zijn, maar die ook verder moeten worden aangescherpt, uitgebreid en vervolmaakt; kortom: vorming en opleiding. Hiervoor is het bestuderen van geschiedenis — en voor militairen dus militaire geschiedenis — een uitstekende methode. Dat geeft ons immers inzicht in de samenhang van gebeurtenissen en in het denken en handelen van leidende personen; maar ook in het toeval en de betrekkelijkheid der dingen.

Dat gegeven was in 1986 voor het MFA aanleiding om bij het, ook in Nederland bekende, tijdschrift „Europäische Wehrkunde” voortaan „Militär-geschichtliche Beihefte” te gaan uitgeven. Daarin werd telkenmale een thema of episode uit de Duitse militaire geschiedenis op een — ook voor de geïnteresseerde leek — begrijpelijke wijze belicht. Gelet op het belang van het onderwerp werd al in 1987 besloten deze „Beihefte” te bundelen in een brochure en tot op bataljonsniveau te verspreiden, met als doel de belangstelling ervoor te stimuleren en commandanten behulpzaam te zijn bij de verdere vorming van hun personeel op dit gebied.

Deze boekwerkjes zijn ook in de handel gebracht en de onderhavige boekjes behoren tot deze categorie. Zij bieden een grote variatie aan onderwerpen: zo vinden wij zowel een artikel met als titel „Der Versailler Vertrag und die Schuldfrage des Ersten Weltkrieges”, als een artikel handelend over de doorbraak van Rommel bij Dinant. Kortom: voor elk wat wils, goed gedocumenteerd en voorzien van de nodige illustraties en kaartjes.

Uiteraard zijn de boekjes nadrukkelijk georiënteerd op het Duitse militaire lezerspubliek, maar desondanks zijn ze ook voor Nederlanders met enige militair-historische belangstelling — en dat zouden ten minste alle deelnemers aan een officiersopleiding moeten zijn — alleszins de moeite van het lezen waard. Voor de prijs hoeft men het in elk geval niet te laten.

J. C. A. C. DE VOGEL, bgen inf



Afscheid van de wapenen?

Sir Michael Howard is een autoriteit, vanwege zijn kennis van de krijgsgeschiedenis en de invloed daarvan op de hedendaagse wereld. Voldoende aanleiding om dit artikel van zijn hand, met zijn „prikkelende” titel, nader onder de loep te nemen.

Howard constateert dat de wereld zich momenteel bevindt in een weliswaar oncomfortabele maar toch solide verdeling in twee blokken. De vraag is of de huidige ontwikkelingen in de Sovjet-Unie aanleiding geven tot de veronderstelling dat wij nu — in 1989 — op de grens van een verschuiving staan. In tegenstelling tot wat hij Lenins „staatsgreep” van 1917 noemt meent schr. nu in de Sovjet-Unie een echte revolutie te zien. Hij spreekt over een beweging in de Sovjetrussische maatschappij die niet door Gorbatsjov is gecreëerd, maar het gevolg is van een natuurlijke historische ontwikkeling en waarvan Gorbatsjov „slechts” de manager moet zijn, die zijn beleid hoe dan ook moet verwezenlijken, zowel via de Partij als de KGB en de krijgsmacht, die echter elk nogal tegenstribbelen. Enerzijds is dus aan Westerse zijde waakzaamheid op haar plaats, anderzijds mogen wij geen kansen missen.

Daarbij gaat het niet alleen om kansen op wapenreductie. Schr. wijst erop dat de aanwezigheid van strijdkrachten op zichzelf geen enkele belemmering behoeft te zijn voor een geleidelijke ontspanning tussen

Oost- en West-Europa. Integendeel: zowel de NAVO als het Warschau-Pact voorzien in een zekere mate van veiligheid. Beide vormen voor de deelnemende naties een verzekering die ontspanning juist mogelijk maakt. Zodra de relaties tussen Oost en West verbeteren, en als gevolg daarvan de dreigingsperceptie vermindert, zal het steeds moeilijker worden op grond van binnenlandse en economische redenen strijdkrachten op het huidige niveau te handhaven. Alleen via deze weg kan men eventueel strijdkrachten „achterhaald en onnodig” maken en niet, zoals de afgelopen 70 jaren hebben aangetoond, via onderhandelingen over wapenvermindering en wapenbeheersing. Howard verwacht dan ook dat het militaire raamwerk van de Oost-Westrelatie in Europa tot het einde van deze eeuw niet veel zal veranderen. Het zal echter steeds minder belang hebben voor de politieke structuur van het continent.

Eerder dan de huidige situatie een kans biedt op wapenreducties biedt ze een unieke gelegenheid tot bezinning omtrent de positie waarin de NAVO zich militair-politiek bevindt. Howard wijst daarbij op de volgende punten.

In de eerste plaats zijn interessant de huidige — nog wat onzekere — ontwikkelingen in de Oosteuropese landen, die hoe dan ook t.o.v. de NAVO een sleutelpositie innemen. Nu het socialisme blijkt te falen (waar elders het kapitalisme slaagt), lijkt „sovjetisering” van Oost-Europa plaats te maken voor een soort „finlandisering”. Zo'n situatie zou inhouden dat Oosteuropese landen hun binnenlandse en bv. economische zaken zelf mogen regelen. Maar hoe liberaal het regime in de Sovjet-Unie ook is (wordt), men mag niet verwachten dat het genoeg kan nemen met een geringere veiligheid aan de grenzen. Daarom zullen de Oosteuropese landen v.w.b. de buitenlandse en veiligheidspolitiek tegen de Sovjet-Unie blijven leunen. Terugtrekking van troepen zonder vergelijkbare concessies van het Westen ligt om diezelfde reden niet voor de hand.

In de tweede plaats moeten wij bij zo'n herbezinning rekening houden met de speciale positie van Duitsland in Centraal-Europa. De Bondsrepubliek is bv. niet de oostelijkste enclave van het bondgenootschap. Daarom moeten wij niet zo paranoïde reageren op de huidige (wat anti-NAVO gerichte) ontwikkelingen in dat land. Het politieke klimaat in de BRD is niet gecreëerd door de Sovjet-Unie; ten hoogste wordt het door Gorbatsjov uitgebuit. Ook zal de DDR zich heus niet zo gemakkelijk laten absorberen door haar dynamische westerbuur. Daarom is de kans op een herenigd Duitsland volgens het „Bismarckmodel” veel kleiner dan bv. de kans op een verdeling van Duitsland à la „Pruisen versus Beieren/Rijnland”. Zodra de Oosteuropese staten in nauwer contact komen met de Westerse gemeenschap kan Duitsland terugkeren tot zijn natuurlijke rol van verbinding i.p.v. barrière tussen Oost en West.

Ten derde groeien ook de Amerikaanse bomen niet tot in de hemel. Fondsen voor defensie worden daar schaarser. De VS hebben bovendien meer aan het hoofd dan alleen hun strijd als supermacht in deze wereld, die in toenemende mate multipolair en bovenal multicultureel lijkt te worden. Het succes waarmee de VS hun sociale problemen van drugs, geweld en stedelijk verval aanpakken zal voor de stabiliteit in deze wereld zeker zo belangrijk zijn als de geloofwaardigheid van hun nucleaire afschrikking.

Ten slotte zal de Europese gemeenschap (zeker na 1992) op het economische wereldtoneel met de VS en Japan de hoofdrollen verdelen. De economische en culturele banden tussen Europa en de VS zullen daardoor worden versterkt. De militaire banden, geschapen door de gemeenschappelijke angst voor de Russen, zullen dan relatief aan belang inboeten. De erkenning daarvan betekent dat wij ons niet echt zorgen behoeven te maken over een vermindering van de Amerikaanse aanwezigheid in West-Europa. „Intentions can change overnight”, maar het lanceren van een verrassingsaanval brengt een grotere

transformatie van het Russische denken mee dan van de ene op de andere dag mogelijk lijkt.

Natuurlijk, aldus Howard, zullen de problemen van een machtige en ambitieuze Sovjet-Unie ons nog jaren blijven lastig vallen. Het is echter zeer de vraag of die niet in het niet vallen bij de andere problemen die op ons af komen. Daarbij ware vooral te denken aan de milieuproblematiek en de relatie met de ontwikkelingslanden, die kan uitstralen op onze eigen multiculturele samenlevingen.

Deze rubriek bevat uittreksels uit binnen- en buitenlandse publicaties. De verantwoordelijkheid van de redactie beperkt zich tot een juiste weergave van de inhoud van de artikelen.

Hoewel Howard meer vragen lijkt op te roepen dan hij beantwoordt, is zijn boodschap duidelijk: ook al verliezen de gebruikelijke en vertrouwde patronen van de Oost-West-tegenstelling hun waarde en bieden de huidige ontwikkelingen aantrekkelijke mogelijkheden, wij zullen de verleiding moeten weerstaan snelle, slecht doordachte, wapenbeheersingsresultaten te forceren. Daarbij is politieke overeenstemming binnen de alliantie van aanmerkelijk meer belang dan een dialoog met het Oosten over militaire krachtsverhoudingen. Het devies luidt: de gebeurtenissen aldaar rustig afwachten en hopen op een klimaat waarin op den duur strijdkrachten als een anachronisme worden ervaren. De geschiedenis laat zien dat wapenbeheersingsonderhandelingen op zichzelf zelden leiden tot een klimaat van ontspanning.

Ik zou daaraan nog kunnen toevoegen dat van ons, militairen, mag worden verwacht dat wij de internationale ontwikkelingen nauwgezet blijven volgen. Meer dan ooit moeten wij onze creativiteit ontplooiën om in te spelen op de veranderende veiligheidsbehoeften in de wereld. Een grote uitdaging!

M. Howard — 1989: a farewell to arms? *Int. Affairs* (1989)(summer) 407. J.F.W. VAN ANGEREN, lkol KLu ▶

REGELS VOOR KOPIJ- VERZORGING

Ten einde bij de verwerking van kopij door redactie, produktieafdeling en zetterij onjuistheden en tijdverlies te vermijden en de eindcorrectie zo nodig — bij tijdgebrek — door anderen dan de auteur te laten verrichten, is het gewenst, dat aangeboden kopij zoveel mogelijk een uniform uitvoeringskarakter heeft en geen ruimte laat voor onjuiste interpretatie. Daar toe dient de kopij aan enkele normen te voldoen.

Om dit te bereiken zijn hieronder enkele aanwijzingen samengevat om auteurs te informeren omtrent de meest doelmatige uitvoering van kopij.

1. MANUSCRIPT

1.1. Tekst

- a. Boven de titel (men houde deze kort): naam auteur met evt. academische titel; daaronder rang of functie.
- b. Kopij typen met anderhalve of dubbele regelafstand.
- c. Marge ca. 5 cm.
- d. Pagina's bovenaan doorlopend nummeren.
- e. Bij latere tussenvoeging van pagina's: nummer van voorgaande pagina, gevolgd door letter (a, b, ...).
- f. Spelling: voorkeursspelling (Van Dale / Woordenlijst Spellingcommissie).
- g. Opnieuw typen van een pagina aanbevolen in geval van veel doorhalingen/wijzigingen/correcties.

1.2. Tabellen

- a. Niet in tekst opnemen, doch op aparte pagina('s) aan het slot toevoegen.
- b. Doorlopend nummeren en nummer boven tabel plaatsen (Tab. 1, Tab. 2, enz.)
- c. Daarachter evt. titel(s) van tabel(len).
- d. In de tekst verwijzingen naar desbetreffende tabel(len) opnemen (nummer).
- e. Tabel-indelingen uitsluitend met horizontale lijnen.
- f. Tabellen dienen niets anders te bevatten dan letters/woorden en/of cijfers.

1.3. Literatuuropgaven

- a. Samen te vatten aan het slot, onder kopje Literatuur.
- b. Literatuuropgaven nummeren in volgorde van vermelding in artikel.
- c. Verwijzingen in de tekst d.m.v. desbetreffende nummer tussen rechte haken: [], achter naam schrijver of citaat.
- d. Vermelding tijdschriftartikelen in literatuurlijst als volgt: Auteur — Tijdschrift jaargang(jaar)(nummer)blz. Voorbeeld: 3. F. J. van Doorn — Mil. Spect. 140(1971)(4)170.
- e. Vermelding van boeken: Auteur — Volledige titel. Uitgever, plaats (jaar)blz. (Vermelding blz. facultatief.) Voorbeeld: 7. A. Etzioni — De moderne organisatie. Spectrum, Utrecht (1970)36.
- f. Vermelding brochures: Auteur — Titel brochure. Uitgever of firma, plaats (jaar)blz. (Paginacijfer facultatief.) Voorbeeld: P. van Duyn — Toepassingen van infrarood. N.V. Fictief, Den Dam (1971)4.
- g. In literatuuropgaven is vermelding van titulatuur e.d. bij auteursnamen niet gebruikelijk.

h. Afkorting tijdschrifttitels volgens richtlijnen NEN 782.

i. Indien in een artikel niet expliciet naar de literatuur wordt verwezen, kan nummering van de opgaven achterwege blijven.

1.4. Voetnoten

- a. Deze beïnvloeden de leesbaarheid van een artikel ongunstig en dienen zoveel mogelijk te worden vermeden.
- b. Indien gebruik van enkele voetnoten onvermijdelijk is, dan per artikel doornummeren (dus niet per pagina) in met 1 beginnende reeks.
- c. Voetnootcijfers in de tekst, bij voorkeur ná desbetreffende zin, een halve regel hoger typen, zónder haken: ¹.
- d. De voetnoten zélf, ook met voorin het cijfer een halve regel hoger, kunnen aan het slot, na evt. literatuurlijst, worden getypt (bij opmaak komen ze zoveel mogelijk onder de kolom(men), waarin de verwijzing staat).

2. ILLUSTRATIES

2.1. Foto's

- a. Foto's zwart-wit, glanzend: formaat liefst 9 × 12 of 13 × 18 cm (geen kleurenfoto's of diapositieven).
- b. Op de achterzijde vermelden: Mil. Sp./naam auteur/nummer waarmee in tekst naar de afbeelding wordt verwezen.

2.2 Tekeningen

- a. Geheel in Oostindische inkt, op calqueer- of wit tekenpapier; papierformaat max. ca. 25 × 35 cm. Inschriften niet typen (zie ook pt 2.3.).
- b. Letters/cijfers m.b.v. sjablonen zo groot tekenen, dat bij verkleining van tekening tot kolombreedte (ca. 7,5 cm) letter/cijferhoogte ten minste 1 mm is (in uitzonderingsgevalen kunnen grote tekeningen worden gereproduceerd over 1½ of 2 kolom = ca. 10 of 15 cm; max.-hoogte ca. 22 cm).
- c. In plaats van getekende sjabloonletters kunnen ook plak/afwrijfletters worden toegepast, waarvoor dezelfde maatnormen gelden.
- d. Wanneer het zwart-witcontrast optimaal is, zijn scherpe lichtdrukken op wit papier ook bruikbaar.
- e. Calqueerpapier alleen éézijdig gebruiken.
- f. Millimeterpapier maakt reproductie onscherp, tenzij de liniëring lichtblauw is; bij reproductie vervalt deze liniëring echter.
- g. Buiten het te reproduceren vlak, boven of onder tekening vermelden: Mil. Sp. / naam auteur / nummer waarmee in tekst naar afbeelding wordt verwezen (zie ook pt 2.3.). ▶