



Mars Adapting

Military Change during War

Door Frank G. Hoffman

Annapolis (Naval Institute Press) 2022

350 blz.

ISBN 9781682475898

€ 32,-

In de serie over *Transforming War* van het U.S. Naval Institute verscheen dit boek over veranderingen in de krijgsmacht; een onderwerp waarmee inmiddels een boekenplank gevuld kan worden. Frank Hoffman, een voormalige luitenant-kolonel van het U.S. Marine Corps en nu verbonden als wetenschapper aan de National Defense University, heeft veel krijgswetenschappelijke publicaties op zijn naam staan. Volgens Hoffman is uniek aan dit boek dat het de versnelde adaptatie en innovatie bespreekt tijdens meerdere jaren in verschillende oorlogen. Uitgaande van de stelling dat een krijgsmacht zich in vredes-tijd altijd voorbereidt op de vorige oorlog, is de verandering tijdens een oorlog het centrale thema. Hoffman beweert dat dit thema zeer beperkt wordt beschreven en dat historici zich hoofdzakelijk wijden aan veranderingen in vredes-tijd. Hij wil met dit boek dit 'gat' vullen. Deze pretentie kan Hoffman echter niet waarmaken. De boekenplank over dit onderwerp is behoorlijk gevuld met boeken als *Yellow Smoke* van Robert Scales, *Learning from Conflict* door Richard Downie, *Military Adaption in War* van Williamson Murray en *Adaptation under Fire* door David Barno. Desalniettemin levert

Hoffman met dit boek wel een interessant, vooral organisatie-sociologisch perspectief.

Herkenbare operationele context

De kern van het boek bestaat uit een viertal casestudies die getoetst worden aan een model waarvan de basis wordt gevormd door de Organizational Learning Theory, een theorie waarin adaptatie en innovatie zijn opgenomen en die het leren vanuit het individuele tot in het institutionele niveau bestrijkt. De hiervan afgeleide Organizational Learning Capacity is vooral een diagnostisch instrument om te analyseren wat er in de organisatie is gebeurd met de ervaringen van het 'slagveld'. De theorie wordt geconstrueerd op basis van vaker gebruikte innovatietheorieën in de militaire literatuur. Daartoe behoren de extern gedreven, top-downbenadering van Barry Posen in zijn boek *The Sources of Military Doctrine*, de intern gedreven Principal Agent Theory van Avant, de Intra-Organizational School gevoed door de ideologische strijd tussen en in de krijgsmachtdelen van de politieke wetenschapper Rosen en de Inter-service Competition-benadering, vooral gedreven door de strijd om budgetten, van Sapolsky. De

Organizational Learning Theory heeft haar wortels in de zestiger jaren vanuit sociologische en economische theorieën, maar is vooral in de jaren zeventig en tachtig in de belangstelling gekomen. De uitwerking van deze theorie in het lerend vermogen van een organisatie komt tot uiting in een model met vier bepalende factoren: leiderschap, organisatiecultuur, leermechanismen (zoals een lessons learned-structuur, after-actionrapportages, et cetera) en verspreidingsmechanismen, zowel horizontaal als verticaal in een organisatie.

De vier casussen die Hoffman aan dit model toetst zijn de onderzeebootoorlog van 1942 tot 1944 in de Pacific, de Air Power in het Koreaanse conflict van 1950 tot 1953, het optreden van de U.S. Army in Vietnam tussen 1964 en 1968 en de inzet van de Amerikaanse mariniers in de complexe counter-insurgency in Irak van 2003 tot 2007. Voordelen van deze keuze zijn dat de operationele context van de huidige tijd goed herkenbaar is en dat de casuïstiek voldoende diepgang heeft.

Wisselende resultaten

De onderzeebootoorlog in de Pacific was niet effectief door falende torpedo's als gevolg van de onjuiste duikdiepte en niet-functionerende ontstekers. Het conflict werd uitgevochten tussen het leiderschap, de torpedofabrieken, de verwervingsorganisatie en de onderzeebootcommandanten. Experimenten door het werkveld en after-actionbesprekingen leidden pas na ruim een jaar tot erkenning van het probleem, de aanpassing van de torpedo's en de bouw van nieuwe onderzeeboten. Ook de vooroorlogse opvatting dat de bovenwatervloot het beslissende

wapen was en de marineluchtvaart en de onderzeeboten daarbij 'slechts' een secundaire rol hadden, veranderde pas toen het onderzeebootwapen zijn belangrijke bijdrage aan de strijd kon waarmaken.

De U.S. Air Force kwam uit de Tweede Wereldoorlog met de opvatting dat strategische bombardementen voortaan de beslissing zouden brengen. In Korea werd dit jonge krijgsmachtdeel echter geconfronteerd met de politieke beperkingen in een oorlog en een sterke behoefte aan Close Air Support. Deze was geperfectioneerd in de laatste jaren van de Tweede Wereldoorlog, maar daarna verwaarloosd ten gunste van de bureaucratische strijd om een Strategic Air Command. De verouderde F-51 Mustangs moesten deels uit de mottenballen gehaald worden om de nieuwe F-80 jachtbomwerpers te vervangen. Door de beperkingen in bereik en wapenlast bleek ook de nieuwe F-86 Sabre geen partij te zijn voor de betere kanonnen en richtmiddelen in de Mig-17. Ook de Tactical Air Control Parties bij de infanterieregimenten waren niet gevuld. Vergeleken met de andere casussen paste de U.S. Air Force zich snel aan door een cultuur van probleemoplossing en innovatie. Oorzaak was niet alleen het institutionele vermogen tot verandering, maar ook het feit dat het hoogste leiderschap zich hieraan snel committeerde. De cultuur werd immers sterk gedreven door technologie.

In contrast hiermee staat de U.S. Army in de eerste jaren van de Vietnamoorlog. Een tactische innovatie in de eerste jaren was de ontwikkeling van het Air Assault-concept met de verplaatsing van

artilleriestukken per helikopter, een overlappend systeem van Fire Bases, procedures en radio-uitrusting die permanente communicatie met de vuursteun mogelijk maakten, introductie van de AC-47 Gunship, snelle overvallen en hinderlagen, uitbreiding van het Air Mobile-concept naar alle gevechtseenheden, langeafstandspatrouilles, et cetera. Daarmee werd maximale tactische mobiliteit bereikt. Maar het operationele niveau werd gedomineerd door het leiderschap van generaal Westmoreland, opgeleid en gevormd in het management en niet in militaire operaties. Hij was een CEO in uniform die statistieken gebruikte als zijn belangrijkste management-instrument. Het hogere officierskader bestond vooral uit veteranen uit de Tweede Wereldoorlog. Ook zij die van West Point kwamen, waren vooral opgeleid in exacte wetenschappen en niet in het creatief oplossen van tactische problemen. De cultuur werd bepaald door reageren in plaats van initiatief en door meegaandheid in plaats van creativiteit, oftewel door intellectuele armoede. De after-actionrapporten waren eerder gericht op geschiedschrijving dan op een institutioneel leerproces. Hoewel het Vietnamdebacle als geheel nog veel meer oorzaken heeft, was het beperkte innovatievermogen van de U.S. Army op het operationele niveau een zeer belangrijke factor.

Na het offensief over de oostelijke as in Irak werden de U.S. Marines ingezet voor stabilisatieoperaties in de provincie Al Anbar. Zij lieten zich daarbij leiden door de 70 jaar oude *Small Wars Manual* en verweten de collega's van de landmacht dat zij niet de 'zachte handschoen' gebruikten waardoor het in de rest

van Irak uit de hand begon te lopen. De moord op vier Blackwater-medewerkers ondergroef echter de zachte aanpak en leidde tot twee aanvallen op Fallujah; de eerste mislukte feitelijk, de tweede (operatie Valiant Resolve) had meer succes. De mariniers kwamen er achter dat de Build-fase uit de Clear-Hold-Build-reeks alleen succes kon hebben wanneer lokale troepen daarvoor voldoende opgeleid waren. De verschillende innovaties, zoals op het gebied van doctrine, invoering van mijnresistente voertuigen en steun aan lokale milities worden uitgebreid en in samenhang beschreven met de focus op organisatie, doctrine en technologie. De U.S. Marines gaven in deze casus blijk van een grote Organizational Learning Capacity.

Gemiste kans

De conclusies die Hoffman trekt over de omgang met verrassingen en onverwachte wendingen in oorlogstijd zijn nogal oppervlakkig. 'Hogere officieren moeten gevormd worden in het creëren van een gezamenlijk en open leiderschapsklimaat' is een open deur, waaraan verder geen inhoud gegeven wordt. De conclusie dat 'Militaire organisaties ...moeten creatief denken omarmen. Dogmatische culturen ... zullen niet adaptief genoeg zijn' zal niemand bestrijden, maar hoe moet dat dan? Hoffman laat hier een kans liggen. Maar de levendige en diepgaande beschrijving van de casussen maakt dit boek zeer lezenswaardig en levert een goed startpunt voor een verdere discussie en meer onderzoek. Het boek zou gelezen moeten worden door iedereen die zich met adaptatie en innovatie bezig houdt, oftewel door ons allemaal. ■

Ton de Munnik, kolonel infanterie (b.d.)