

MILITAIRE SPECTATOR



Leiderschapsvisies binnen Defensie

- De mobiele rechtbank
- Auftragstaktik en veiligheidsmanagement

Aankondiging

Lezing KVBK

LUCHT- EN RAKETVERDEDIGING IN DE 21STE EEUW

26 juni 2012 – Prinses Julianakazerne Den Haag

De oprichting van het Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando (DGLC) afgelopen maart is een zoveelste stap in een operationeel terrein dat volop in beweging is.

Luitenant-kolonel Ruud Snel gaat op 26 juni in een KVBK-lezing in op dergelijke recente ontwikkelingen op het gebied van de lucht- en raketverdediging. Hij kijkt onder meer naar de NAVO-top die in mei in Chicago plaatsvindt en welke trends er worden gezet voor de *Ballistic Missile Defence Interim Capability* van het bondgenootschap. Overste Snel geeft tevens zijn persoonlijke visie waar Nederland zich op kan richten binnen de luchtverdedigingstaken, uiteenlopend van de verdediging tegen *Rockets, Artillery and Mortars* (RAM) tot ballistische raketten.

Ruud Snel heeft onder meer gewerkt bij de Afdeling Geleide Wapens en Force Protection Operaties van de Luchtmachtstaf en is drie keer uitgezonden geweest. Momenteel is hij Hoofd Sectie A (EOC 1 tijdige beschikbaarheid, EOC 4 effectieve inzet, EOC 7 veiligheid en bescherming) van de Afdeling Operationele Beleidsontwikkeling binnen de Directie Operationeel Beleid, Behoeftestellingen en Plannen.

Datum: 26 juni 2012

Locatie: Prinses Julianakazerne (Prins Bernhardzaal), Thérèse Schwartzestraat 15, 2597 XK Den Haag

Programma:

- 16.00-16.30 Ontvangst
- 16.30-17.15 Lezing
- 17.15-17.45 Forumdiscussie
- vanaf 17.45 Samenzijn met een hapje en een drankje

Geïnteresseerden kunnen zich tot 25 juni per email opgeven bij kapitein-luitenant ter zee Richard Keulen (KVBK): rfm.keulen@mindef.nl.

FOTO US MISSILE DEFENSE AGENCY

De Militaire Spectator is sinds 1832 het militair-wetenschappelijk tijdschrift voor en over de Nederlandse krijgsmacht. Het maakt relevante kennis, wetenschappelijke inzichten, ontwikkelingen en praktijkervaringen toegankelijk en slaat zo een brug tussen theorie en praktijk.

De Militaire Spectator stimuleert de gedachtevorming over onderwerpen die de krijgsmacht raken en draagt zodoende bij aan de ontwikkeling van de krijgswetenschap in de breedste zin van het woord. Op deze wijze geeft het tijdschrift inhoud aan zijn missie: het bijdragen aan de professionalisering van het defensiepersoneel en het verhogen van het kennisniveau van overige geïnteresseerden. Daarmee bevordert de Militaire Spectator ook de dialoog tussen krijgsmacht, wetenschap en samenleving.





MILITAIRE SPECTATOR

UITGAVE

Koninklijke Vereniging ter Beoefening
van de Krijgswetenschap
www.kvbk.nl
info@kvbk.nl

Ledenadministratie

Nederlandse Defensieacademie (NLDA)
Sectie MOW
Ledenadministratie KVBK
Postbus 90002, 4800 PA Breda
ledenadministratie@kvbk.nl

De Militaire Spectator wordt ook verstuurd
op basis van rang/schaal. Adreswijzigingen
doorgeven bij de eigen personeelsdienst.

REDACTIE

brigade-generaal cav b.d. prof. em.
J.M.J. Bosch (hoofdredacteur)
T 071 - 542 18 30
E jmjbosch@xs4all.nl
kolonel cav drs. P.J.E.J. van den Aker
luitenant-kolonel KLu S.M. Babusch bc
kapitein ter zee P. van den Berg
drs. P. Donker
kolonel MJD dr. P.A.L. Duchaine
luitenant-kolonel MPSP dr. J. Duel
cdre KLu F. Groen
drs. P.H. Kamphuis
luitenant-kolonel KMar drs. ing. D.J. Muijskens
luitenant-kolonel Marns drs.
A.J.E. Wagemaker MA
kapitein ter zee mr. N.A. Woudstra
kolonel ir. F.J.A. van Zitteren

BUREAU-REDACTIE

mw. drs. A. Kool
dr. F.J.C.M. van Nijntzen
NIMH
Postbus 90701
2509 LS Den Haag
T 070 - 316 51 20 of
070 - 316 51 95
E redactiemilitairespectator@mindef.nl

De Militaire Spectator is aangesloten bij
de European Military Press Association

LIDMAATSCHAP

binnenland € 25,00
studenten € 17,50
buitenland € 30,00

OPMAAK EN DRUK

Drukkerij ten Brink

ISSN 0026-3869

Nadruk verboden

Coverfoto: CDS generaal Van Uhm bij de
uitreiking van gevechtsinsignes in Kamp
Holland, Tarin Kowt, Afghanistan, 2009
(Foto AVDD, A. Schoor)

212 Auftragstaktik en veiligheidsmanagement

G.C.H. Bakx en J.M. Nyce

Veilig werken binnen het militaire domein is niet alleen te bereiken
door het volgen van rigide stappenplannen, maar ook door het
toepassen van principes uit de *Auftragstaktik*.

221 Leiderschapsvisies binnen Defensie

S. Dalenberg en A.L.W. Vogelaar

De integratie van de huidige modellen van situationeel en
transformationeel leiderschap bij Defensie levert een bruikbaar
schema op voor de training van leidinggevend.

231 De mobiele rechtbank

P. 't Hart

De militaire rechtspraak te velde is een relatief onbekend, maar
bijzonder instrument, dat toegepast kan worden ten tijde van de
uitzonderingstoestand en/of voor berechting buiten Nederland.

En verder:

Editoriaal	210
Andere ogen	243
Gastcolumns	244
Tegenwicht	248
Meningen van anderen	250
Boeken	253
Summaries	

De Falklands en de West

Dit voorjaar, dertig jaar geleden, vochten Argentinië en het Verenigd Koninkrijk de Falklandoorlog uit. Argentinië claimt al vanaf het einde van de achttiende eeuw soevereiniteit over de onherbergzame eilandjes, die sinds 1765 een Britse kolonie zijn. De Argentijnen zien zichzelf als erfopvolgers van de Spaanse koloniën, waar de Malvinas, zoals zij de eilandengroep noemen, ook bij zouden horen. De Argentijnse junta, onder leiding van Leopoldo Galtieri, gebruikte de invasie van de Malvinas op 2 april 1982 mede als bliksem-aflerder voor de binnenlandse economische en

na 74 dagen oorlog. De Britse overwinning had in beide landen politieke gevolgen. Thatchers conservatieven wonnen overtuigend de verkiezingen van 1983. De Argentijnse junta kwam echter ten val en in 1983 nam een democratisch gekozen regering de macht over. Maar daarmee hadden de Argentijnen hun oude claim op de Malvinas niet laten varen.

Nu, dertig jaar later, blijkt rondom deze onherbergzame eilandjes olie in de bodem te zitten. Dit stelt de soevereiniteitskwestie in een ander daglicht. Niet langer vormen de eilandjes alleen maar een financieel blok aan het been van de Britten, die er permanent duizend militairen hebben gestationeerd. De olie kan een belangrijke bron van inkomsten worden, waardoor de baten de kosten ruimschoots zullen overtreffen. De olie verklaart ook de verhevigde Argentijnse en Zuid-Amerikaanse maatregelen en retoriek. Zo zijn schepen die de Falklands aandoen niet meer welkom in tal van Zuid-Amerikaanse havens. De Argentijnse president Kirchner blijft er bij herhaling op wijzen dat de eilanden feitelijk bij haar land horen.

De Britten hebben hun militaire presentie inmiddels versterkt. Het Type 23 fregat HMS Montrose is afgelost door een Type 45 *Guided Missile Destroyer*, HMS Dauntless. Dit schip heeft betere luchtverdedingscapaciteiten. De Britten hebben de potentiële luchtdreiging kennelijk nog vers in het geheugen. Ook vaart een nucleaire *hunter killer* onderzeeboot van de Trafalgar Klasse in de wateren rond de Falklands. De Britten zijn vastbesloten de soevereiniteit over de Falklands door geloofwaardige militaire presentie te handhaven. Een belangrijk argument daarbij is de wens van de over-

De Britten zijn vastbesloten de soevereiniteit over de Falklands door een sterke militaire presentie te handhaven

sociale problemen. Galtieri veronderstelde dat de Britten niet zouden reageren, maar dit bleek een misrekening. De conservatieve premier Margaret Thatcher wendde de crisis aan om de tanende populariteit van haar regering op te vijzelen. Onmiddellijk kreeg de *Royal Navy* opdracht op te stomen naar de overzeese gebiedsdelen om deze weer in te nemen. Dit leidde tot een *shooting war*, waarbij aan beide zijden honderden militairen sneuvelden. De Argentijnse marine liet zich na de torpedering van de kruiser Belgrano nauwelijks meer buitengaats zien, maar de Argentijnse luchtmacht bood geduchte tegenstand. Het meest markante verlies aan Britse zijde was de Type 42 *destroyer* HMS Sheffield, getroffen door een Exocet-raket. Na de Britse amfibische herovering van de Falklands capituleerden de Argentijnen op 14 juni,

grote meerderheid van de drieduizend inwoners om Brits te blijven. Maar economische belangen spelen in toenemende mate een rol.

Economische belangen mogen dan misschien niet zo'n grote rol spelen voor de overzeese gebiedsdelen van ons Koninkrijk, toch heeft Nederland zich door het Koninkrijksstatuut verplicht tot de verdediging van de West. Van die verdediging vormen één compagnie van de landmacht en eenheden van de marine de kern. Potentiële dreiging komt van Venezuela. De Benedenwindse Eilanden Aruba, Bonaire en Curaçao, binnen zichtafstand van Venezuela, zijn al meermalen geclaimd door dictator Hugo Chavez. Deze populist heeft te maken met grote binnenlandse sociale en economische spanningen en zou wel eens een bliksemafleider kunnen gebruiken voor die problemen. Om hem van deze gedachte af te brengen zou de Nederlandse militaire afschrikking geloofwaardig moeten zijn. Opmerkelijk is het daarom dat Nederland bij herhaling een stationsschip naar de West stuurt, dat zichzelf nauwelijks kan verdedigen. Ook dit voorjaar vaart daar Hr. Ms. Amsterdam, het laatste bevoorradingsschip, dat, als het tot een shooting war zou komen, slechts als doelwit kan fungeren voor de tegenstander. Het schip is erheen gestuurd voor drugsbestrijding, zo leest men op de internetsite van de Rijksoverheid. Hr. Ms. Amsterdam kan primaire taken van het stationsschip in de West, afschrikking en verdediging, niet uitvoeren en deze taken worden dan ook gewoon niet meer genoemd. Struisvogelpolitiek? De toekomst zal het leren.

Wellicht leeft bij sommigen de verwachting dat de Amerikanen een Venezolaanse invasie

van de Benedenwindse Eilanden wel zullen voorkomen, als dank voor de Nederlandse inspanningen in de *counterdrugs*-operaties. Zij hebben zich nog niet gerealiseerd dat er een andere wind waait vanuit Washington. De Arabische Lente heeft laten zien dat de VS veel terughoudender is met interventies als de Amerikaanse

De Nederlandse militaire afschrikking in de West zou veel geloofwaardiger moeten zijn

belangen niet heel direct geschaad worden. Wie bijvoorbeeld de *Cooperative Strategy for 21st Century Seapower* heeft gelezen weet dat de *U.S. Navy* en het *U.S. Marine Corps* niet meer overal kunnen en zullen optreden. De VS verwacht meer eigen initiatief en meer eigen verantwoordelijkheid van zijn bondgenoten. *Free-rider* gedrag wordt niet langer gecompenseerd door overweldigende Amerikaanse aanwezigheid. Populair gezegd moet iedereen dus zijn eigen broek ophouden. De Britten hebben dit begrepen. Geloofwaardige militaire presentie kan agressie voorkomen en zij steken hun kop dan ook niet in het zand. ■

Auftragstaktik

Een basis voor modern veiligheidsmanagement?

Binnen het militaire domein houdt men ten aanzien van het bewerkstelligen van veiliger werken veelal vast aan klassieke benaderingswijzen. Deze richten zich voornamelijk op het verhogen van de individuele kwaliteit en de betrouwbaarheid van afzonderlijke onderdelen. Veiligheidsanalyses in dit soort visies voeren langs voorgedefinieerde processtappen. Dit artikel legt een koppeling tussen deze klassieke benaderingswijzen van veiligheid en de principes van *Normaltaktik*, en tussen modernere visies op veiligheid en de principes van *Auftragstaktik*. Het huidige strijdtoneel noodzaakt vanwege de complexiteit meer en meer tot het aansturen op hogere-orde doelen, oftewel *Auftragstaktik*. Het heeft er alle schijn van dat het streven naar veiliger werken in dergelijke complexe omgevingen en ook de analyse daarvan zich slecht laten verenigen met het volgen van rigide stappenplannen. Als dit inderdaad het geval is, dan is het hanteren van louter klassieke veiligheidsmanagementsprincipes niet meer dan *window dressing*.

G.C.H. Bakx MSc – majoor van de Koninklijke Luchtmacht

J.M. Nyce PhD*

Met veiligheid in het militaire domein wordt op hoofdlijnen twee soorten veiligheid bedoeld. Enerzijds is dat de bondgenootschappelijke, (inter)nationale of publieke veiligheid zoals die wordt aangetast – of aangetast kan worden – door onze (gelegenheids)opponenten. De Engelse term hiervoor is *security*. Denk hierbij aan een zelfmoordterrorist die zichzelf in de nabijheid van eigen of coalitietroepen op weet te blazen. Daarnaast is er de persoonlijke, fysieke, organisatie- of procesveiligheid; *safety* in het Engels. Meer in het bijzonder gaat het dan over die vorm van veiligheid – of juist die mate van onveiligheid of verliezen – voortkomend uit eigen activiteiten. Een voorbeeld hiervan is het vuurgevecht in 2008 in Afghanistan waarbij twee Nederlandse militairen door eigen vuur werden getroffen.

In de Nederlandse taal verwijst veiligheid naar

beide vormen en welk type veiligheid iemand bedoelt moet vaak uit de context blijken. Dit leidt soms tot verwarring, ook omdat het onderscheid tussen *security* en *safety* niet altijd eenduidig te maken is, vooral niet in de militaire professie en in aanverwante sectoren. Zo kan het niet of niet volledig beheersen van de eigen data- en informatiestromen een *security issue* zijn: een bedreiging van de (inter)nationale of publieke veiligheid door opponenten. Evenzogoed kan het echter een *safety issue* zijn: een direct levensbedreigende situatie voor individuele en groepen militairen en mogelijk zelfs voor derden die we (deels) zelf in de hand hebben. Onbeheerste data- en/of informatiestromen zouden immers goed kunnen leiden tot een verkeerde inzet van middelen.

Hoewel het onderscheid in de praktijk dus vaak lastig te maken valt, gaat dit artikel in beginsel over de tweede vorm van veiligheid, veiligheid in de betekenis van *safety*. Zowel het denken over veilig werken als het analyseren daarvan

* Gwendolyn Bakx is universitair docent Human Factors en Systeemveiligheid aan de Nederlandse Defensie Academie; James Nyce is universitair hoofddocent aan de Ball State University, Vakgroep Antropologie, in Indiana.



De klassieke benadering van veiligheid beschouwt numerieke indicatoren, zoals ongevallenstatistieken, als betrouwbare sturingsmechanismen voor toekomstig handelen

komen aan bod. Daarbij wordt een niet zo voor de hand liggende koppeling gelegd, namelijk die tussen klassieke en moderne veiligheidsfilosofieën enerzijds, en twee fundamentele militair-strategische uitgangspunten anderzijds. De bedoeling van het leggen van deze connectie is een discussie te starten over de uitgangspunten voor veiligheidsmanagement. Is veilig werken en de analyse daarvan te bewerkstelligen door het aflopen van een vooropgezet stappenplan? Of zou het eerder een schootsrichting moeten zijn? Een stip op de horizon waar we met kennis en kunde en vanuit een gemeenschappelijke basis op flexibele wijze naartoe kunnen werken? Veiligheidsmanagement meer als richtinggevend kader, met hier en daar vrij aan te grijpen ankerpunten?

Klassiek veiligheidsdenken: Normaltaktik

In hun streven naar organisatieveiligheid lijken lijnmanagers, maar ook vaak veiligheidsinstituten zoals inspecties, zich te bedienen van technieken en tactieken die zich het beste laten typeren als iets dat in militaire termen Normaltaktik¹ (in het Engels *order-type tactics*)² heet. Zelfs het veiligheidsdenken binnen krijgsmachten zelf onttrekt zich hier niet aan.

Normaltaktik is gebaseerd op het bereiken van duidelijk te stellen doelen onder een strakke centrale regie en via voorgedefinieerde stappen. Normaltaktik is dan ook een term die staat voor de tactieken, uitgewerkt in exercitieregels, zoals die ooit golden op de ouderwetse slagvelden.³ Na een analyse van de situatie en een uitvoerig planningsproces werden ondercommandanten met een gerichte exercitieopdracht voor langere tijd heengezonden onder de verwachting dat deze opdracht, ongeacht eventuele wijzigingen in omstandigheden, werd uitgevoerd. In vergelijkbare zin beschouwt de klassieke benadering van veiligheid numerieke indicatoren die betrekking hebben op de huidige situatie, zoals ongevallenstatistieken, als adequate en betrouwbare sturingsmechanismen voor toekomstig handelen, uiteraard onder de regie van een goed functionerend veiligheidsmanagementsysteem.⁴

- 1 D.W. Oetting, *Auftragstaktik. Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption* (Frankfurt am Main, Report Verlag, 1993) 15.
- 2 W. Widder, geciteerd in J.A. Ziegler en M.T. DeGrosky, 'Managing the Meaning of Leadership: Leadership as 'Communicating Intent' in Wildland Firefighting' in: *Leadership*, Vol. 4, Nr. 3 (2008) 271-297.
- 3 Oetting, *Auftragstaktik*, 15.
- 4 Zie bijvoorbeeld European Aviation Safety Agency, *Position paper on the compliance of EASA system and EU-OPS with ICAO Annex 6 Safety Management Systems (SMS) Standard and Recommended Practices for Operators*. Zie: www.skybrary.aero.

Hoewel er discussie is over wat een goed functionerend veiligheidsmanagementsysteem nu eigenlijk is, lijkt er vanuit het klassieke veiligheidsdenken een brede consensus te bestaan over de contouren. Bovenal is er in deze visie een rotsvast geloof dat het individuen zijn, of groepen individuen, die het systeem waarin zij werken onveilig maken.

In het klassieke veiligheidsdenken bestaat weinig ruimte voor vrijheid van handelen

Hadden zij net dat stapje extra gedaan, hadden zij net een beetje beter hun best gedaan, dan was er niets aan de hand geweest. In het klassieke veiligheidsdenken zijn fouten en vergissingen dan ook veel gebruikte termen. Impliciet wijzen ze hiermee schuld, of in ieder geval persoonlijke verantwoordelijkheid toe, ook al wordt dit vaak ontkend. Tegenover dit klassieke denken staat een modernere visie op veiligheid. Deze stelt dat de mens juist veiligheid in systemen creëert, maar daar jammer genoeg niet altijd in slaagt.

In het klassieke veiligheidsdenken bestaat weinig ruimte voor vrijheid van handelen. Door gestandaardiseerde werkwijzen in te brengen zal volgens deze visie het aantal incidenten en ongevallen afnemen. Desondanks lukt het niet om foutief menselijk handelen uit te bannen. Sterker nog, verstoringen hierin lijken een natuurlijk onderdeel te zijn van dagelijkse (goede) werkrouines. Klassieke veiligheidsdenkers, de zogeheten *Normaltaktikers*, concluderen hieruit dat de regels en procedures gewoon nog niet goed genoeg zijn; ze kunnen en moeten beter. Ze houden daarmee vast aan het verfijnen van de heersende methodieken. Ze houden vast aan de hen bekende paradigma's, aan hun eigen denkbeelden hoe de wereld in

elkaar zit en hoe veiligheid bereikt en geanalyseerd kan worden. Ze doen dit hoewel de paradigma's niet de gewenste effecten lijken te sorteren, of in ieder geval aan limieten onderhevig lijken te zijn. De wetenschapsfilosoof Edward Kuhn heeft dit fenomeen in de vorige eeuw uitvoerig beschreven.⁵ Zo duurde het erg lang voordat de mens accepteerde dat de wereld niet plat was. Standaardisatie en regulatie blijven voorlopig dus de enige sleutelbegrippen om organisaties naar veilig(er) werken te dirigeren. Zo lijkt het althans.

Veiligheid is echter geen te berekenen resultaat van een voor te programmeren stappenproces: veiligheid volgt uit het samenspel van mensen, processen en techniek in een bepaalde context of omgeving. De mate van veiligheid is een emergente eigenschap.⁶ Veiligheid is dan ook niet in directe zin terug te voeren op de eigenschappen van de afzonderlijke onderdelen van een systeem of een organisatie. Veiligheid ligt eerder in de samenhang van al die elementen bij elkaar. Het is net als met de vloeibare toestand van water. Die is ook niet terug te voeren op de eigenschappen van afzonderlijke watermoleculen, want die zijn niet nat. Helaas zijn de natuurwetten die de verschijningsvorm van watermoleculen voorspellen aan de hand van bijvoorbeeld druk- en temperatuursgegevens niet van toepassing op mensen. Veel technieken van veiligheidsmanagement zijn echter wel gebaseerd op een dergelijke voorspelbaarheid en dus op het aansturen, het beheersen en het reguleren van individuele prestaties en van afzonderlijke onderdelen. Het sluiten van de *Plan-Do-Check-Act* managementcirkel, de zogeheten *PDCA-loop*, geldt dan ook vaak als een afdoende – soms zelfs enige – mogelijkheid om de werkplek tot een relatief veilig domein te maken.

Ondertussen wordt in het verlengde hiervan nog altijd naar de ware toedracht van ongevallen gezocht. Ongevalleonderzoekers dienen daarbij de *root cause* (de 'werkelijke', dieper in de organisatie gelegen oorzaak) en de *contributing factors* (bijdragende factoren) van het ongeval te achterhalen. Ze doen dit in de overtuiging dat het elimineren daarvan vergelijkbare ongevallen in de toekomst zal voorkomen. Dat we

5 T.S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions* (Chicago, University of Chicago Press, 1996; oorspronkelijke druk 1962).

6 Zie bijvoorbeeld S.W.A. Dekker, P. Cilliers en J.H. Hofmeyr, 'The Complexity of Failure: Implications of Complexity Theory for Safety Investigations' in: *Safety Science*, Vol. 49, Nr. 6 (2011) 939-945; E. Hollnagel, *Barriers and Accident Prevention* (Aldershot, Ashgate, 2004).

hierbij voorbij gaan aan de dynamiek die juist zo eigen is aan de complexe systemen waar we onderdeel van uitmaken, neemt men blijkbaar voor lief. Direct na een ongeval is het systeem namelijk al een ander systeem dan het juist voorafgaand aan het ongeval was. Zo resulteert het ongeval alleen al in een realisatieslag over de werking van dat systeem die daar eerder niet was. Evaluatie van het post-ongeval-systeem op root causes is daarom op zijn minst onzuiver. Een dergelijke werkwijze gaat bovendien voorbij aan het fenomeen *outcome bias*. Kennis over de uitkomst, namelijk de realisatie dat er iets mis gegaan is, beïnvloedt de observaties en meningen van onderzoekers (en anderen) rond de handelingen die aan het ongeval voorafgingen. Handelingen worden gekoppeld aan de ongewenste uitkomst, terwijl het vaak exact diezelfde handelingen zijn die eerder tot succesvolle resultaten leidden (anders zouden deze handelingen nooit eigen zijn gemaakt). Het definiëren van root causes en contributing factors lijkt soms eerder te volgen uit een sociaal proces binnen de heersende (machts)dynamiek, dan het resultaat te zijn van een proces van objectieve toewijzing. Het is daarom de vraag of het elimineren van dit soort geconstrueerde oorzakelijkheden daadwerkelijk veiligheidsverhogend zal werken.

Militaire precisie?

Sommige civiele instanties, zoals de International Civil Aviation Organization (VN-organisatie voor luchtverkeer) en de Europese verkeersleidingsorganisatie Eurocontrol, lijken steeds meer afstand te nemen van conventionele veiligheidsstrategieën.⁷ Zij onderkennen de tekortkomingen van een puur reactief veiligheidsmanagementinstrumentarium, stellen de aanpak van louter direct oorzakelijke factoren ter discussie, geven meer aandacht aan omstandigheden waaronder incidenten en ongevallen kunnen ontstaan en erkennen een onderwaardering van het evalueren van de succesvolle dagelijkse praktijk. Binnen militaire organisaties valt hier weinig van te merken, zo lijkt het. Zelfs voor de analyse van sociale en sociaal-technologische aspecten van ongevallen schrijven deze organisaties vaak vaste methodolo-

FOTO: US AIR FORCE S. CUONIG



Oefening bij de Amerikaanse luchtmacht om fouten door human factors te minimaliseren

gieën of modellen voor, gebaseerd op directe oorzaak-gevolg relaties.⁸ Dit gebeurt terwijl deze aspecten zich daar van nature niet erg voor lenen.

Een voorbeeld van zo'n methodiek is het *Human Factors Analysis and Classification System* HFACS. HFACS is ontwikkeld door de Amerikaanse marine en is gebaseerd op het 'Swiss-Cheese model' van James Reason uit de jaren negentig.⁹ De methodiek laat de onderzoeker zoeken naar zogeheten 'actieve fouten' van operators en 'latente fouten' hogerop in de organisatie. De organisatie wordt daartoe, in navolging van Reason, arbitrair opgeknipt in vier niveaus: de operators, de precondities waaronder deze operators werken, het superviseniveau en het organisatieniveau. Classificatie van de gevonden fouten vindt plaats aan de hand van gedefinieerde categorieën. Het resultaat zou een onweerlegbare kwantitatieve weergave van de gezondheid van de organisatie zijn. HFACS is

7 International Civil Aviation Organization, *Safety Management Manual* (ICAO Doc 9859, 2009); Eurocontrol, *Ensuring Safe Performance in ATC Operations: Observational Safety Survey Approaches. A White Paper* (EUROCONTROL/FAA Action Plan 15 Safety, 2011).
 8 Zie bijvoorbeeld U.S. Army, *Accident Investigator's Handbook* (Washington, D.C., Department of Defense, 2007); Australian Department of Defence, *Aviation hazard reporting and tracking* (Canberra, Australian Defence Force, 2008).
 9 S.A. Shapell en D. A. Wiegmann, *A Human Error Approach to Aviation Accident Analysis* (Burlington, Ashgate, 2003).

dan ook een *human error*-categorisatiemethodiek: een methodiek die er van uit gaat dat foutief handelen eenduidig vast te stellen is en daarmee waarheidsgetrouw te categoriseren. De overeenstemming die daartoe zijn moeten bestaan tussen verschillende beoordelaars (een maat voor de betrouwbaarheid van het model) is echter slechts door de makers van het model zelf als afdoende beoordeeld. Vervolgonderzoek kwam steeds lager uit.¹⁰ Enige analytische waarde heeft dit model dan ook niet. De methodiek legt bovendien de nadruk op het identificeren (labelen) van zwakheden op de afzonderlijke organisatieniveaus. Dat wendt de aandacht af van begripsvorming van eventuele onderliggende processen en daarmee van de werking van het systeem als geheel. Opvallend is bovendien dat in de HFACS-methodiek de categorieën op het niveau van de operators op normatieve wijze zijn geformuleerd, met begrippen als fouten en overtredingen. Dit terwijl de methodiek handelingen hoger op in de organisatie vat in meer neutrale termen zoals management, proces en klimaat. Overigens lijkt de problematiek zoals hier geschetst niet uniek voor het HFACS-model, maar inherent te zijn aan alle 'human error'-categorisatiemethodieken.¹¹

Militaire organisaties blijven met het voorschrijven van dit soort methodieken en met een nadruk op onderzoekstechnieken zoals *root cause analysis* (RCA) vasthouden aan klassieke, op het verkrijgen van absolute kennis gerichte, vormen van veiligheidsdenken. Het enige dat in deze visie dient te gebeuren is het identificeren

en categoriseren van zwakheden op de diverse organisatieniveaus en het bedenken en implementeren van de enig juiste mix aan maatregelen daartegen. Dit sluit naadloos aan bij veel toegepaste risicomanagementtechnieken die slechts met behulp van lineaire en dus voorspelbare oorzaak-gevolg scenario's risico's trachten te beheersen. Rapportagesystemen zijn binnen deze visie eveneens waardevolle en betrouwbare instrumenten. Deze zijn in het verleden binnen de veiligheidsindustrie dan ook geïntroduceerd als een veelbelovend fenomeen en daarmee breed omarmd, terwijl onderzoek laat zien dat dit soort systemen slechts een zeer klein gedeelte van de daadwerkelijke hoeveelheid incidenten in kaart brengen. In de medische sector bijvoorbeeld rapporteert men minder dan één procent van het totale aantal handelingen dat geassocieerd kan worden met letsel van patiënten.¹² Het is daarom niet verwonderlijk dat veel wetenschappers tegenwoordig van mening zijn dat rapportagesystemen, op zichzelf staand althans, tot olifanten zijn verworpen die niet veel meer dan muizen zullen baren. We verwarren blijkbaar het hebben en vullen van een database vaak met daadwerkelijke kenniskapitalisatie.¹³

Een militair-strategisch alternatief: Auftragstaktik?

Defensieorganisaties lijken zich ten aanzien van veiligheid dus over het algemeen te baseren op conventionele principes van Normaltaktik. Dit is opmerkelijk omdat militairen in de afgelopen decennia meer en meer geconfronteerd zijn met niet-conventionele wijzen van oorlogvoering. Zij lijken een weg ingeslagen te zijn die juist wegvoert van de starre principes van Normaltaktik. In moderne militaire operaties is er bijvoorbeeld, meer dan voorheen, een beweging die meer in lijn is met opdrachtgerichte commandovoering oftewel Auftrags-taktik (in het Engels *mission-oriented tactics*¹⁴ of *mission command*¹⁵). Het concept Auftrags-taktik is ontstaan in de negentiende eeuw. Naar aanleiding van wapenontwikkelingen werden conventionele wijzen van landoptreden onpraktisch geacht.¹⁶ Optreden conform een aaneenschakeling van voorgedefinieerde processtap-

10 Zie bijvoorbeeld N.S. Olsen en S.T. Shorrock, 'Evaluation of the HFACS-ADF safety classification system: Inter-coder consensus and intra-coder consistency' in: *Accident Analysis and Prevention*, Vol. 42, Nr. 2, (2010) 437-444.

11 E. Hollnagel en R. Amalberti, 'The Emperor's New Clothes', *Proceedings of the fourth International Workshop on Human Error, Safety and Systems Development* (HESSD, 2001).

12 B.A. Liang in: V.A. Sharpe e.a., *Accountability* (Washington, D.C., Georgetown University Press, 2004).

13 M. Bourrier, 'Bridging Research and Practice: The Challenge of 'Normal Operations' Studies' in: *Journal of contingencies and Crisis Management*, Vol. 10, Nr. 4 (2002) 173-180.

14 R.H. Kewley jr., 'Agent-Based Model of Auftragstaktik: Self-Organization in Command and Control of Future Combat Forces' in: R.G. Ingalls, e.a. (red.): *Winter Simulation Conference* (2004).

15 *Heeres Dienstvorschrift 100/100. Truppenführung von Landstreitkräften* (Bonn, Bundesministerium der Verteidigung, 2007).

16 W. Widder, geciteerd in J.A. Ziegler en M.T. DeGrosky, 'Managing the Meaning of Leadership', 271-297.

pen leverde de vijand aanzienlijk voordeel op. Centraal uitgedachte en opgestelde opdrachten bleken snel te verouderen, werden irrelevant en soms zelfs contraproductief.¹⁷ Vanwege de toename van onzekerheden op het strijdtoneel ontstond een grotere behoefte aan decentraal handelen.¹⁸ Vanaf het eind van de negentiende eeuw verschijnt het concept van Auftragstaktik, onder diverse benamingen, in de militaire vakliteratuur.¹⁹ Desondanks is het concept pas in 1977 voor het eerst als zodanig gedefinieerd in een voorschrift van de Duitse strijdkrachten.²⁰ Hoewel er een zekere controversie bestaat rond de betekenis en geschiedenis van de term Auftragstaktik,²¹ schrijft de Bundeswehr in haar handboeken daarover:

‘Führen mit Auftrag ist oberstes Führungsprinzip deutscher Landstreitkräfte. ... Führen mit Auftrag beruht auf gegenseitigem Vertrauen. Es verlangt von jeder Soldatin und jedem Soldaten neben gewissenhafter Pflichterfüllung und dem Willen, befohlene Ziele zu erreichen, die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, zur Zusammenarbeit und zu selbstständigem, schöpferischem Handeln im Rahmen des Auftrags. ... Militärische Führer unterrichten über ihre Absicht. Mit dem Auftrag setzen sie klare, erfüllbare Ziele und stellen die dazu erforderlichen Kräfte und Mittel bereit. ... Militärische Führer gewähren unterstellten Führern Freiheit bei der Durchführung des Auftrags. ... Einzelheiten zur Durchführung befiehlt die bzw. der Vorgesetzte nur, soweit politische, rechtliche oder militärische Auflagen es erfordern oder um Handlungen und Wirkungen, die dem gleichen Ziel dienen, miteinander in Einklang zu bringen.’²²

Eén van de belangrijkste voordelen van Auftragstaktik is dat deze vorm van commandovoering de hogere commandant volgens Ziegler en DeGrosky ‘bevrijdt van de noodzaak tot inmenging in tactische details’, van micro-management dus.²³ De Auftragstaktiker onderkent dat de chaos van het gevecht ertoe noodzaakt dat ondercommandanten in het veld onafhankelijk – doch vanuit een gemeenschappelijke basis – op kunnen treden.²⁴ Vooral die gemeenschappelijke basis, gebouwd op gedegen achtergrondkennis en ervaring en op

FOTO AVDD, R. MOL



Eén van de belangrijkste voordelen van Auftragstaktik is dat de hogere commandant bevrijd wordt van micro-management

een hoge mate van taakvolwassenheid, is één van de belangrijkste grondbeginselen van Auftragstaktik.

Sturing vanuit de principes van Auftragstaktik vindt noodgedwongen plaats via hogere-orde-doelen. De Normaltaktiker daarentegen werkt aan de hand van een soort van ‘kookboekstrategie’: hij stuurt veel meer aan op details en volgens vaste (gestandaardiseerde) strategieën en werkwijzen. De Normaltaktiker veronderstelt daarmee echter een simpelheid van acties

17 Ziegler en DeGrosky, ‘Managing the Meaning of Leadership’, 276.

18 Heeres Dienstvorschrift 100/100.

19 Oetting, *Auftragstaktik*, 14.

20 Idem, 15.

21 Vergelijk Autulio J. Echevarria II, ‘Auftragstaktik: In Its Proper Perspective’ in: *Military Review*, Vol. 66, Nr. 10 (1986) 50-56.

22 Heeres Dienstvorschrift 100/100.

23 Ziegler en DeGrosky, ‘Managing the Meaning of Leadership’, 276.

24 Heeres Dienstvorschrift 100/100.

en keuze die wellicht weinig overeenkomst vertoont met de werkelijkheid op het strijdtoneel, met conflicten in het algemeen, en daarmee ook ten aanzien van veiligheid en veilig werken in de huidige (militaire) realiteit.

Wanneer onzekerheid troef is

Binnen de militaire professie zijn gelukkig ook meer genuanceerde benaderingen van veiligheid te vinden. Vaak komt dit soort benaderingen voor bij ongevallen waar een meer directe koppeling naar de militaire (vijandelijke)

men. Zo is de Duitse luchtaanval in Kunduz op gestolen brandstofwagens in september 2009, waarbij een groot aantal burgers omkwam, door velen veroordeeld als een grote inschattingfout.²⁵ Met hetzelfde gemak kan echter een ander standpunt worden ingenomen, dat de complexiteit van mogelijkheden en restricties meer recht zou doen.²⁶ Ook in Nederland zijn er dergelijke gevallen van oversimplificatie van gebeurtenissen, getuige enkele gangbare visies op de Herculesramp (1996), op het dodelijke ongeval onder een Lynx-helikopter tijdens de open dagen van de landmacht in Wezep (2007) en op de door een Apache-helikopter veroorzaakte stroomstoring in de Bommelerwaard (2007). Zo kopte het *Brabants Dagblad* in het laatste geval volkomen ongenueanceerd: 'Vliegverbod kwajongens'.²⁷

Bij ongevallen met IED's lijken we te onderkennen dat deze gebeuren als gevolg van minieme verstoringen in een door onzekerheid geregeerde omgeving. Een omgeving waarin het verschil tussen goede en slechte beslissingen vooraf niet altijd vast te stellen is. Terwijl iedereen het goede doet kan de uiteindelijke uitkomst – ironisch genoeg – toch fataal blijken te zijn. Het lijkt erop dat bij IED-ongevallen onzekerheid geaccepteerd is als een eigenschap die weleens inherent aan een situatie kan zijn en daarmee niet altijd te vermijden is. Deze redenatie doortrekkend achten we in dit soort gevallen blijkbaar eerder het systeem waarin we werken zelf onveilig (de omgeving, de situatie), dan de mensen die daar onderdeel van uitmaken. Dit komt doordat we de factoren die inherent zijn aan dit soort systemen, zoals in dit geval vijandelijke strijders en hun intenties, nooit volledig beheersen, noch compleet begrijpen.

Discussie

Welke lessen kunnen we uit het voorgaande trekken omtrent aspecten van veiligheid in het militaire werkdomein? Een nog altijd actueel onderwerp is het wezenlijke gevaar van IED's. Ondanks de aantallen slachtoffers die IED's hebben geëist en nog steeds eisen, zijn ze slechts één van de vele veiligheidsrisico's voor



Zoeken naar IED's: ongevallen met IED's zijn slechts één van de veiligheidsrisico's voor militairen

context te maken is, in het grijze gebied tussen security en safety. Na ongevallen met *Improvised Explosive Devices* (IED's) verschijnen bijvoorbeeld zelden rapporten met daarin gesimplificeerde noties (over het handelen van de militairen) die een beter begrip van hoe een en ander heeft kunnen plaatsvinden in de weg staan. Zo suggereren dit soort rapporten niet dat de militairen beter hadden moeten weten, beter hadden moeten kijken waar ze hun voeten neerzetten, of met hun wielen reden. Vergelijkbare standpunten worden in het licht van andere beroepsongevallen vaak wel ingeno-

25 'EU Nations Slam NATO Strike in Afghanistan', *AFP* (5 september 2009).

26 W. Baron en P.A.L. Ducheine, 'De Luchtaanval in Kunduz. Targeting en Oorlogsrecht' in: *Militaire Spectator* 179 (2010) (10) 493-506.

27 'Vliegverbod kwajongens', *Brabants Dagblad* (12 juni 2008).

militairen. Het is echter wel een veiligheidsrisico dat de aandacht trekt van publiek, beleidsmakers en politici. De aandacht van deze drie groepen richt zich voornamelijk op een directe, liefst snelle, reductie van het aantal doden en gewonden, een streven dat snel neigt tot een kortetermijnaanpak, volgens de principes van Normaltaktik. De vraag is evenwel of een dergelijke aanpak langs het juiste pad voert om de resultaten te behalen die op de langere termijn gewenst zijn.

In de wetenschappelijke literatuur is veel gezegd en geschreven over het bestrijden van terroristennetwerken. Toch wordt daaruit niet duidelijk in hoeverre we weten wat deze netwerken nu eigenlijk precies zijn. Ook wordt niet duidelijk hoe cultuurgebonden en verstoord onze veronderstelde inzichten in dit soort netwerken mogelijk wel niet zijn en waar onze modellen tekortschieten.²⁸ Zoals Nyce en Dekker in dit verband stellen: ‘*Wat nu als terroristische ‘organisaties’ aan geen enkele Westerse vorm van organiseren voldoen?*’ Als de maatregelen tegen IED’s op de lange termijn effectiever moeten zijn, is een beter begrip van dit soort dieper liggende vraagstukken vereist. Een beter begrip zal moeten worden opgebouwd, niet alleen van de afzonderlijke elementen die betrokken zijn bij aanvallen en ongevallen met IED’s (inclusief wijzelf), maar vooral ook van hun interacties en hun wederzijdse afhankelijkheden, van hun capaciteiten tot zelforganisatie, en van de consequenties die dit soort mechanismen in samenhang met elkaar heeft. Een strategie gericht op veilig werken en de analyse daarvan volgens de principes van Auftragstaktik kan hier wellicht bruikbare middelen en mogelijkheden voor leveren.

Aangevoerd kan worden dat dit niet enkel geldt in het geval van IED’s. Het onderscheppen of verstoren van digitale datastromen, onderdeel van wat tegenwoordig *cyber warfare* heet, kent hoogstwaarschijnlijk vergelijkbare onderliggende dynamieken. Zo hebben enkele Iraakse opstandelingen zich in 2009 toegang weten te verschaffen tot videodata van Amerikaanse onbemande verkenningsystemen met behulp van 28 dollar kostende, via internet

toegankelijke, computerprogrammatuur.²⁹ Ook op dit terrein vertonen westerse risico-modellen blijkbaar danige tekortkomingen, vooral op het gebied van de samenhang der dingen. De notie dat incidenten en ongevallen vaak gebeuren zonder dat er daadwerkelijk grootschalig haperende elementen zijn, maar eerder volgen uit suboptimaal afgestemde interacties tussen die elementen – met allerhande onvoorziene resultaten van dien – is eerder aangedragen door Nancy Leveson. Een voorbeeld dat zij in dit kader noemt is de Mars Polar Lander die verloren ging in 1999. Vermoedelijk genereerde het landingsgestel bij het ontvouwen voldoende beweging om een perfect functionerende sensor te activeren die vervolgens de remraketten, nodig voor een zachte landing op Mars, vroegtijdig uitschakelde.

De benadering van veilig werken via Auftragstaktik kan bruikbaar zijn bij het bestrijden van terroristennetwerken

Eenzelfde dynamiek geldt in bredere zin voor complexe organisatorische systemen. Goed functionerende, op zichzelf staande organisatieonderdelen, kunnen onder bepaalde omstandigheden en volkomen onverwachts toch aan elkaar gerelateerd blijken te zijn en in samenhang met elkaar de grootst mogelijke tragedies veroorzaken. Een treffend militair voorbeeld hiervan is opgetekend door Scott Snook in zijn boek *Friendly Fire*, waarin hij beschrijft hoe twee Amerikaanse F-15’s boven Irak per abuis twee Amerikaanse Blackhawk-helikopters neerschieten.³⁰ Enkel aandacht voor het functioneren van de afzonderlijke elementen van systemen – ongeacht of het de techniek, het proces, de mens of de omgeving is – lijkt dan ook onvoldoende.

28 J.M. Nyce en S.W.A. Dekker, ‘IED Casualties Mask the Real Problem: It’s Us’ in: *Small Wars & Insurgencies*, Vol. 21 (2010) 409-413.

29 D. Zucchini en J.E. Barnes, ‘Iraqi insurgents intercept live video feeds from Predator drones’, *Los Angeles Times*, 18 december 2009.

30 Scott A. Snook, *Friendly Fire. The Accidental Shootdown of U.S. Black Hawks over Northern Iraq* (Princeton, Princeton University Press, 2002).

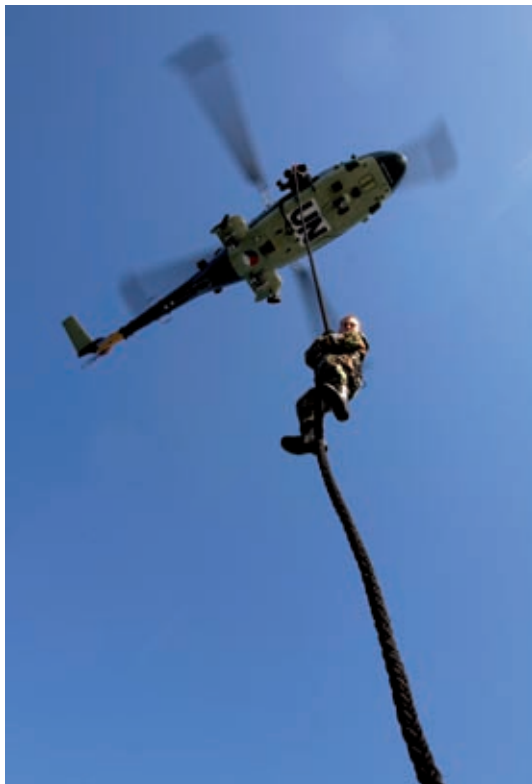


FOTO AVDD, I. VRANCKEN

De discussie rond veiligheid gaat niet meer alleen over de mens als beperkend element, maar juist over de mens als kritische succesfactor

Indien dit inderdaad het geval is, dan geeft een strategie van Auftragstaktik, vooral in complexe organisaties, de beste uitgangspositie. Gericht op hogere-orde doelen lijkt een veiligheidsfilosofie volgens de principes van Auftragstaktik namelijk niet alleen een rijker zicht te kunnen leveren op (en daarmee een meer structurele aanpak te beloven van) specifieke zaken als IED-aanvallen, maar genereert het wellicht ook meer inzicht in militaire risico's in bredere zin. Een aanpak van veiligheid in complexe systemen louter conform de principes van Normaltaktik, met zijn gerichtheid op nauw voorgeschreven methodieken voor analyse, zijn streven naar veiligheid door een eenzijdige inzet op het verbeteren en reguleren van de betrouwbaarheid van afzonderlijke onderdelen en met zijn werkwijze die neigt

naar micro-management, lijkt dan ook op zijn best een vorm van *window dressing* te zijn.

Tot slot

In dit artikel is getracht een koppeling te maken tussen een tweetal veiligheidsfilosofieën en militair-strategische concepten. De klassieke benadering van veiligheid is daarbij equivalent gesteld met de principes van Normaltaktik. Modernere visies op veiligheid lijken meer aan te sluiten bij het concept van Auftragstaktik. De tegenstelling die daarmee is neergelegd ten aanzien van veilig werken en de analyse daarvan lijkt impliciet aan te sluiten bij afwegingen die ook in bredere kaders worden gemaakt. Een strategisch inrichtingsvraagstuk rond veiligheid – ook en misschien wel vooral voor krijgsmachten³¹ – is namelijk van oudsher of mensen het beperkende element in het functioneren van het geheel zijn (principe van Normaltaktik), of dat ze juist de kritische succesfactor vormen (principe van Auftragstaktik).

Hoe een daadwerkelijk nieuwe veiligheidsaanpak er uit zou moeten zien is nog niet geheel uitgekristalliseerd. Dat een dergelijke benadering gericht moet zijn op het inzichtelijk maken van samenhang, interactie en afstemming, eerder dan op het vormen van een oordeel over het presteren van individuen zonder inachtneming van die bredere context, staat buiten kijf. Ook moet een dergelijke aanpak een aan ieder bekend hogere-orde doel omvatten. Als het hogere-orde doel het maximaliseren van het lerend vermogen is, dan wordt de vraag bij ongevalsonderzoeken niet 'Wat is er precies gebeurd?', maar bijvoorbeeld 'Hoe heeft deze eenheid (of eenheden) dit voorval kunnen produceren en hoe kunnen we maximaal leren van wat er gebeurd is of van wat er (nog meer of ook) had kunnen gebeuren?' En bij algemene veiligheidsanalyses kan de vraag luiden: 'Hebben we met elkaar de dingen eigenlijk wel zo georganiseerd en zijn onze risicomodellen van een dusdanige kwaliteit dat ze de gewenste combinatie van effecten en resultaten teweegbrengen?' De eerste stappen naar een discussie hierover zijn met dit artikel hopelijk gezet. ■

³¹ C. Homan, *Van pepperspray tot lasergun. Militaire technologie en de menselijke maat.* (Den Haag, Rathenau Instituut, Werkdocument 95, 2005).

Leiderschapsvisie: theorie en praktijk

Een beschouwing van de visies op leiderschap binnen Defensie

Leiderschap is 'core business' voor Defensie. In 2007 heeft de CDS een centrale visie op leiderschap binnen Defensie geformuleerd. Deze visie is gebaseerd op twee modellen: Situationeel Leiderschap en Inspirerend Leiderschap. Deze modellen staan nogal los van elkaar en zijn niet geïntegreerd. De meeste Operationele Commando's besteden er weinig aandacht aan en hebben hun eigen visie op leiderschap. De auteurs bespreken de sterke en zwakke kanten van beide leiderschapsmodellen en verduidelijken daarmee de huidige stand van zaken. Daarnaast geven ze aan hoe beide modellen te integreren zijn. Dit biedt mogelijkheden voor het ontwikkelen van opleidingen, training en beleid op het gebied van leiderschap binnen Defensie.

Drs. S. Dalenberg – luitenant-kolonel MPSD

*Prof. dr. A.L.W. Vogelaar**

Het denken over leiderschap is veelzijdig. Er zijn tal van theorieën over wat effectief leiderschap is en welke factoren daaraan ten grondslag liggen. Sommigen zoeken goed leiderschap in de persoon van de leider: de ene persoon heeft het in zich en de andere niet. Anderen kijken liever naar het gedrag dat leiders moeten vertonen om effectief te zijn. En nog weer anderen betrekken de specifieke omstandigheden waarin de leider en zijn medewerkers functioneren in hun theorievorming.

Inleiding

Krijgsmachten besteden veel aandacht aan leiderschap. Dat is niet verwonderlijk, want militairen moeten taken op het snijvlak van leven en dood kunnen verrichten. Dat betekent dat er van militaire leiders veel gevraagd wordt om hun mensen zover te krijgen dat ze in staat – en bereid – zijn om de risico's te lopen die van hen worden gevraagd, en daarbij hun taken vakkundig te kunnen blijven verrichten.

Ook de Nederlandse krijgsmacht beschouwt goed leiderschap als essentieel voor het functioneren van de organisatie. Om te expliciteren wat goed leiderschap is geeft de Nederlandse krijgsmacht om de zoveel tijd een geactualiseerde Visie Leidinggeven uit. Aan de hand van dergelijke documenten en de uitwerking daarvan worden trainingen voor (toekomstig) militair leidinggevend opgezet.

Deze Visies waren lange tijd het domein van de verschillende krijgsmachtdelen, die hun eigen beleid bepaalden. In 2007 besloot men echter om een gemeenschappelijke Leiderschapsvisie voor geheel Defensie te formuleren. Dat er een gemeenschappelijke visie kwam, had te maken met het feit dat de voormalige krijgsmachtdelen niet meer als afzonderlijke entiteiten werden beschouwd. Als operationele commando's (OPCO's) werkten ze steeds nauwer met elkaar samen, onder leiding van één commandant, de Commandant der Strijdkrachten (CDS).

Twee leiderschapsmodellen

De gemeenschappelijke Leiderschapsvisie, die leiderschap definieert als 'Het bewust richting geven aan het gedrag en het inspireren van anderen om gezamenlijk het gestelde doel

* Sander Dalenberg is als docent leidinggeven & militaire ethiek verbonden aan de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensieacademie. Ad Vogelaar is hoogleraar militaire gedragswetenschappen aan dezelfde faculteit.

te bereiken', is in essentie gebaseerd op twee leiderschapsmodellen.¹ Het eerste model is Situationeel Leiderschap en het tweede is Inspirerend Leiderschap. Deze visie geldt voor alle onderdelen van Defensie. Ze is dan ook zodanig algemeen geformuleerd dat er ruimte is voor de invulling in alle situaties en delen van de organisatie, waaronder het aanvoeren van een eenheid van groeps grootte tijdens een missie, het aansturen van professionals binnen het Commando Diensten Centra (CDC) of het richting geven aan gedrag van staffunctionarissen.

De beleidsvisie leidinggeven gaat dus uit van twee leiderschapsmodellen. Deze beide modellen kennen in de literatuur een geheel verschillende traditie en worden daarin niet gecombineerd. Ook de Leiderschapsvisie laat na om deze modellen met elkaar te verbinden. Door dit gebrek aan integratie is het moeilijk om een coherent opleidings- en trainingsprogramma voor leidinggevendenden te ontwikkelen waarin beide modellen goed en evenwichtig tot hun recht komen. Daardoor is het lastig om leidinggevendenden aan de hand van deze visie op een eenduidige wijze op te leiden.

Opzet artikel

In dit artikel beogen we de twee leiderschapsmodellen uit de huidige visie te integreren tot een coherent geheel, zodat beide modellen tot hun recht komen. Daartoe leggen we eerst uit wat de twee leiderschapsmodellen precies inhouden. Daarna stellen we hun sterke en zwakke punten aan de orde. Vervolgens analyseren we op welke manier beide modellen op dit moment terugkomen in de leiderschapsvisies van Defensie en van de verschillende OPCO's. En tot slot geven we aan hoe de beide modellen geïntegreerd kunnen worden.

Situationeel Leiderschap (SL)

Uit tal van onderzoeken naar effectief leiderschapsgedrag komt naar voren dat veel van de

FOTO AVDD, G. VAN ES



gedragingen die effectief zijn in essentie zijn terug te voeren op twee dimensies: taakgericht en mensgericht leiderschapsgedrag. Blake en Mouton hebben op basis van dit gegeven hun bekende *Managerial Grid* geformuleerd. Hiermee kunnen mensen worden getraind om zowel taak- als mensgericht leiding te geven.²

Hersey en Blanchard stelden echter dat een leider niet altijd beide gedragingen tegelijkertijd moet vertonen, maar dat de effectiviteit van taak- en mensgerichtheid in het gedrag van de leidinggevende afhankelijk is van de medewerker.³ Zij werkten dit gegeven uit in een theorie die wij nog steeds kennen als Situationeel Leiderschap. Een belangrijk, zo niet essentieel onderdeel van Situationeel Leiderschap is flexibel kunnen variëren tussen sturend (taakgericht) en ondersteunend (mensgericht) gedrag, afhankelijk van de zogeheten 'taakvolwassenheid' van de medewerker.

Om medewerkers op succesvolle wijze leiding te geven is het van belang dat de leidinggevende weet wat de medewerker aan taken en verantwoordelijkheden aan kan en wat deze

1 Commandant der Strijdkrachten (CDS, 2007). Visie Leidinggeven. Ministerie van Defensie. Ook beschikbaar op: <http://intranet.mindef.nl/bs>.

2 Blake, R.R & Mouton, J.S. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf, 1964.

3 Hersey, P. & Blanchard, K.H. *Management of Organizational Behavior 3rd Edition - Utilizing Human Resources*. New Jersey/Prentice Hall, 1977.



Leiderschapstraining voor militairen van de luchtmacht (Andermatt, Zwitserland)

municatie is hoofdzakelijk eenrichtingsverkeer en de uitvoering wordt strak gecontroleerd. De stijl kenmerkt zich door veel taakgerichtheid en weinig mensgerichtheid. Deze stijl wordt toegepast bij een medewerker die onvolwassen is in diens taakuitvoering.

S2 Begeleiden

De leidinggevende geeft nog steeds veel taakgerichte steun maar probeert ook in te gaan op de gevoelens van de medewerker over genomen beslissingen. Ook biedt de leidinggevende ruimte voor ideeën en suggesties van de medewerker. De communicatie is meer een kwestie van tweerichtingsverkeer, maar de controle en beslissingen blijven bij de leidinggevende. De leidinggevende is sterk taakgericht maar ook sterk mensgericht.

Deze stijl past bij een medewerker die over enige competenties beschikt, maar daarover erg onzeker is.

S3 Steunen

De verantwoordelijkheid voor dagelijkse beslissingen en het oplossen van problemen verschuift van de leidinggevende naar de medewerker. De leider biedt ondersteuning en erkenning, luistert actief en helpt bij het nemen van beslissingen en het oplossen van problemen. De leider is sterk mensgericht en relatief weinig taakgericht.

Deze stijl past bij een medewerker die steeds meer aan kan, maar nog steeds niet helemaal zeker is van zichzelf.

S4 Delegeren

De leidinggevende is weinig taak- en weinig mensgericht. De medewerker neemt zelf beslissingen en lost problemen ook zelf op. De medewerker heeft de daarbij behorende bevoegdheden ook gedelegeerd gekregen en kan volledig zelfstandig werken.

op zich wil nemen.⁴ Het niveau van de medewerker is daarmee dus de factor die bepalend is voor de effectiviteit van de gekozen leiderschapsstijl.

In het al genoemde, oorspronkelijke model van Hersey en Blanchard werden de stijlen van leiderschapsgedrag achtereenvolgens 'tell', 'sell', 'participate' en 'delegate' genoemd. In 1985 is het model aangepast onder de titel 'Situational Leadership II'.⁵ Het model werd in zijn modernere variant van termen voorzien die beter passen bij de recente ontwikkelingen op het gebied van leiderschap: 'directing', 'coaching', 'supporting', 'delegating'. Afbeelding 1 (zie pagina 224) vermeldt de Nederlandse benamingen: leiden, begeleiden, steunen, delegeren. Hierna stellen we aan de orde wat er precies met deze termen wordt bedoeld.

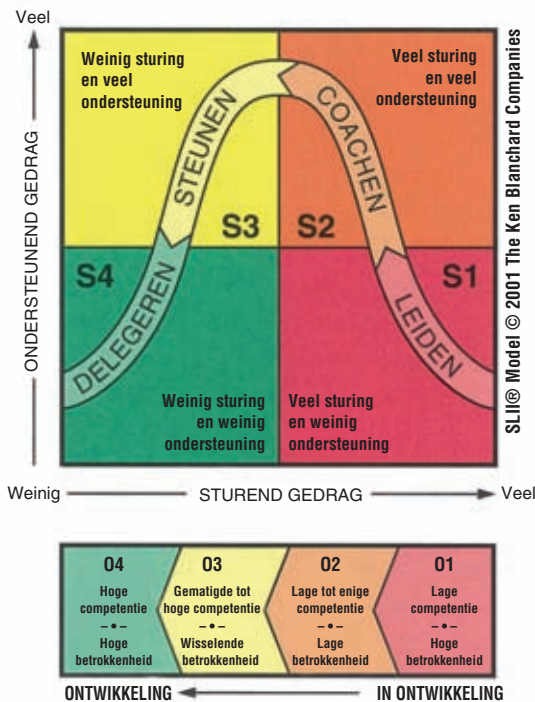
S1 Leiden

De leidinggevende vertelt de medewerker wat, hoe, wanneer en waar de verschillende taken moeten worden uitgevoerd. Problemen oplossen en beslissingen nemen doet de leider zelf of ze worden door hem geïnitieerd. Oplossingen en beslissingen worden medegedeeld; de com-

⁴ Zie noot 3.

⁵ Blanchard, K.H., Zigarmi, D., & Nelson, R.B. Situational leadership after 25 years: a retrospective. *The Journal of Leadership Studies*, 1 (1993) (1) 21-36.

Deze stijl past bij een competente en gemotiveerde medewerker.



Afbeelding 1 Situationeel Leiderschap

Toelichting afbeelding 1

- De essentie van het model is tweeledig:
- de leidinggevende stemt zijn gedrag af op de taakvolwassenheid van de medewerker;
 - de leidinggevende probeert de medewerker steeds meer taakvolwassen te maken, dat wil zeggen: diens niveau van inzet en bekwaamheid te verhogen door taak- en mensgerichte interventies.

Evaluatie Situationeel Leiderschap

Situationeel Leiderschap wordt gepresenteerd in een overzichtelijk, begrijpelijk model. In organisaties als Defensie waarin voortdurend mensen worden opgeleid van rekrut tot ervaren militair is het een aantrekkelijk model, waarin naar voren komt hoe de leidinggevende bijdraagt aan de ontwikkeling naar taakvolwas-

senheid, dat wil zeggen: de vaardigheden en de inzet van de militairen. Leidinggevend kunnen daarnaast aan de hand van eenvoudige testen inzicht krijgen in hun voorkeursstijl. De theorie heeft ook een aantal zwakke punten. Zo is er weinig empirisch onderzoek gedaan naar de effecten van Situationeel Leiderschap. En het onderzoek dat wel is verricht, toont geen eenduidige relatie aan tussen het afstemmen van het gedrag van de leidinggevende op dat van de medewerker en leiderschapseffectiviteit.⁶

Er is met andere woorden vrijwel geen wetenschappelijk bewijs voor de effectiviteit van dit ogenschijnlijk zo praktische model. Bovendien is het soms moeilijk om het nut in te zien van de gepropageerde balans tussen sturend en ondersteunend leiderschapsgedrag in specifieke situaties. Zo is het feit dat geadviseerd wordt om voor zeer onervaren personeel het zwaartepunt te leggen bij sturend gedrag, te rechtvaardigen. Maar dat een leidinggevende in die situatie weinig tot geen ondersteunend leiderschapsgedrag zou moeten laten zien, is moeilijker uit te leggen.

Het zou zelfs kunnen dat een leidinggevende die eenzijdig taakgericht gedrag vertoont, juist demotiverend werkt. De afwezigheid van ondersteunend gedrag bij de stijl 'delegeren' is eveneens moeilijk uit te leggen. Het kan immers juist belangrijk zijn als ook de ervaren medewerker bij zijn leidinggevende een luisterend oor vindt als hij een vraag heeft. Daarnaast is het nog maar de vraag of leidinggevend hun eigen leiderschapsgedrag wel bewust kunnen variëren. En het is bovendien de vraag of leidinggevend het niveau van taakvolwassenheid van hun medewerkers op juistheid kunnen inschatten.

Een laatste punt van kritiek is het uitgangspunt van Situationeel Leiderschap. Het model geeft aan welk gedrag een leidinggevende moet vertonen om effectief te zijn naar aanleiding van de vakbekwaamheid en inzet van de medewerker. De leider past zijn gedrag dus aan de medewerker aan. De vraag is echter of dit de leiders zijn die we willen hebben. Natuurlijk is het schakelen tussen diverse stijlen één van

⁶ Vecchio, R.P. (1987). Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, Vol 72 (1987) (3) 444-451. Yukl, G. *Leadership in organizations 7th edition*. New Jersey: Pearson, 2010.

de vaardigheden die een leider moet beheersen, maar leiderschap behelst veel meer dan dat. Leiderschap betekent bijvoorbeeld dat de leider een koers weet uit te zetten en daarin zijn medewerkers meekrijgt. Een theorie die daar expliciet aandacht aan schenkt is Transformationeel Leiderschap.

Transformationeel Leiderschap

De elementen van Inspirerend Leiderschap zoals omschreven in de Leiderschapsvisie van Defensie zijn gebaseerd op Transformationeel Leiderschap. In de wetenschappelijke literatuur is Transformationeel Leiderschap het meest gebruikte begrip en vanwege de eenheid van opvatting gebruiken wij deze term in het vervolg eveneens.

Deze theorie richt zich op het motiveren van medewerkers door:

- hen bewust te maken van het belang van het werk dat zij doen en de uitkomsten daarvan voor de organisatie en de maatschappij;
- hen te bewegen hun eigenbelang ondergeschikt te maken aan het belang van het team of dat van de organisatie;
- een appèl te doen op hun behoeften zich te willen ontplooiën.⁷

Deze algemene effecten van Transformationeel Leiderschap worden bewerkstelligd door vier componenten van het leiderschap (zie afbeelding 2). In tegenstelling tot veel eerdere theorieën over leiderschap is deze theorie gericht op de emoties van de medewerkers. De medewerkers worden gestimuleerd door een positief gevoel dat de leidinggevende teweeg brengt. Dat doet hij door zijn persoonlijkheid, door de aansprekende visie die hij communiceert, door het feit dat hij het beste uit zijn mensen weet te halen en door zijn persoonlijke aandacht voor de medewerker.

Evaluatie Transformationeel Leiderschap

Net als Situationeel Leiderschap is Transformationeel Leiderschap door de uitwerking in vier dimensies een begrijpelijk en overzichtelijk model. In tegenstelling tot voor Situationeel

Invloed en ideaalbeeld

De leidinggevende gedraagt zich in woord en daad op een manier die medewerkers willen nastreven en is daarmee een rolmodel voor de groep

Inspireren en motiveren

De leidinggevende presenteert en communiceert een inspirerende visie en weet mensen daarmee te winnen voor het realiseren van een gezamenlijke ambitie. Medewerkers hebben daardoor een duidelijk doel voor ogen, waarin ze geloven

Intellectueel stimuleren

De leidinggevende stimuleert de ontwikkeling van medewerkers, hun vermogen om te leren, zichzelf te verbeteren en kritisch te leren zijn op aannames

Individuele aandacht

De leidinggevende sluit aan bij persoonlijke behoeften, zorgen en wensen van medewerkers. Hij geeft hen persoonlijke aandacht en ondersteuning, en respecteert en waardeert hun prestaties

Afbeelding 2 Transformationeel Leiderschap

Leiderschap is er internationaal veel ondersteuning voor de effectiviteit van dit model. Bass, Avolio, Jung en Berson bijvoorbeeld, bepaalden de mate van transformationeel leiderschap van 72 pelotonscommandanten en sergeanten. Zij zagen dat de pelotons van commandanten die hoog scoorden op de leiderschapsschalen beter presteerden en een hogere cohesie hadden toen de pelotons deelnamen aan gevechtssimulatieoefeningen.⁸

Ook Hardy e.a. toonden aan hoe Transformationeel Leiderschap in het Britse leger bijvoorbeeld mentale uitputting voorkomt. Transformationele leiders zijn in staat om om te gaan met veranderingen en bij hun medewerkers betrokkenheid en een hoog moreel te creëren.⁹

7 Yukl, G. *Leadership in organizations 7th edition*. New Jersey: Pearson, 2010.

8 Bass, B.M., Avolio, B. J., Jung, D.I. & Berson, Y., Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol 88 (2003) (2) 207-218.



FOTO AVDD, D. DE VAAL

Bezoek van de CDS aan Tarin Kowt en Deh Rawod (2010). Een leidinggevende kan een positief gevoel teweegbrengen bij zijn medewerkers, door onder meer zijn persoonlijkheid. Dit is maar gedeeltelijk een kwestie van gedrag

Ze zijn hierin effectiever dan leiders met een andere stijl.¹⁰

Transformationeel Leiderschap lijkt echter moeilijker te beïnvloeden dan andere stijlen omdat het voor een deel samenhangt met iemands persoonlijkheid. Vooral de dimensie 'Invloed en ideaalbeeld' lijkt in de persoonlijkheidsstructuur van de leider verankerd. Maar ook de andere dimensies zullen sommige leiders van nature beter liggen dan andere. Bovendien lijkt transformationeel leiderschap door voorstanders van de theorie af en toe verward te worden met 'goed' leiderschap. Leiderschapsgedrag van charismatische leiders met negatieve effecten (vergelijk Hitler en Mladic) kan vanuit hun perspectief nooit transformationeel leiderschap zijn.

Alvorens in te gaan op de samenhang tussen beide modellen analyseren we eerst kort

hoe beide modellen terugkomen in de Leiderschapsvisie van Defensie en de visie van de verschillende OPCO's.

Leiderschapsvisie van Defensie

Na het formuleren van de eerder genoemde definitie van leiderschap stelt de Leiderschapsvisie van Defensie dat 'onder wisselende omstandigheden een balans gezocht moet worden tussen mens- en taakgericht leidinggeven'.¹¹ Het gaat volgens de visie om 'de juiste mix van leiden, coachen, steunen en delegeren'. Deze elementen volgen uit Situationeel Leiderschap.

Daarnaast is leidinggeven volgens de visie: 'ontwikkelen, inspireren, voorgaan en vertrouwen geven met als doel eigen en andermans potentieel vrij te maken om nieuwe mogelijkheden voor het team te realiseren'. Dit laatste volgt uit het model van Inspirerend Leiderschap.

De twee modellen worden verder niet concreet uitgewerkt maar aangevuld met kernwaarden, gebaseerd op de gedragscode Defensie ('eerlijk en duidelijk, moedig, empathie en verbinding, dienstbaar, bezieling, en authentiek').¹² De twee modellen geven in feite weer wat de leidinggevende zou moeten doen (in welke situatie), terwijl de kernwaarden weergeven wat hij zou moeten zijn.

In het vervolg gaan wij verder niet in op de kernwaarden omdat die meer op de persoon van de leider, en voor een belangrijk deel ook op die van medewerkers, georiënteerd zijn dan op het proces van leidinggeven zelf.

Leiderschapsvisies van de OPCO's

We stellen nu aan de orde hoe beide modellen zijn uitgewerkt binnen de Leiderschapsvisies van de verschillende OPCO's. Bij bestudering van de laatste Leiderschapsvisies van de OPCO's vinden we de twee modellen eigenlijk alleen terug bij het Commando Landstrijdkrachten (CLAS).¹³

Het CLAS benoemt Situationeel Leiderschap als startpunt voor junior leidinggevers. Voor leidinggevers met meer ervaring ligt de

9 Hardy, L., Shariff, A., Munnoch, K., & Allsopp, A. *Can leadership development positively influence the psychological environment of military recruit training? An interim evaluation of the Royal Marine Coaching advisory Team leadership initiative*. INM Report 2004,005. The Institute of Naval Medicine, Alverstoke, Hants.

10 Conger, J.A. & Kanungo, R.N. *Charismatic leadership in organizations*. London: Sage Publications, 1998.

11 Zie noot 1.

12 Zie noot 1.

13 Koninklijke Landmacht (2011). *Handboek leidinggeven* (alleen beschikbaar op intranet) <http://intranet.mindef.nl/kl/publicaties>. Voorheen: Tanercan, E.C., Vogelaar, A.L.W., Schoenmakers, J.P.M. et al (2002) *Handboek leidinggeven in de KL*. Zwolle: PlantijnCasparie.



Volgens de Leiderschapsvisie van Defensie moet 'onder wisselende omstandigheden een balans worden gezocht tussen mens- en taakgericht leidinggeven'

nadruk op Inspirerend Leiderschap. Voor top-leiderschap voegt het CLAS 'Wijs Leiderschap' toe. Wijs Leiderschap is daarbij omschreven als 'een juiste balans tussen charisma, strategisch inzicht en morele professionaliteit'. Daarnaast integreert het CLAS de sociale aspecten van leiderschap tijdens alle fasen van leiderschap-ontwikkeling. In de doorlopende leerlijn van het CLAS volgen Situationeel Leiderschap, Inspirerend Leiderschap en Wijs Leiderschap elkaar op naarmate het leiderschap zich verder ontwikkelt.

In de visie van het Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK) wordt alleen het Situationeel Leiderschap uitgewerkt. Inspirerend Leiderschap wordt eigenlijk alleen maar in verband gebracht met de mensgerichte component van situationeel leiderschap.¹⁴ Zoals uit bovenstaande beschrijving naar voren komt, is dat een misvatting. Daarnaast zijn competenties toegevoegd die waarschijnlijk samenhangen met Inspirerend Leiderschap, maar dit verband wordt niet expliciet genoemd.

De huidige visie van het Commando Zeestrijdkrachten (CZSK) is bedoeld als een directe doorvertaling van de Defensiebrede visie.¹⁵ Situationeel Leiderschap wordt uitgelegd in een brede context. De visie stelt de balans tussen taak- en mensgericht handelen centraal en legt verder de nadruk op enerzijds teamvorming en anderzijds de specifieke 'dynamische omstandigheden waarin de maritieme leider moet opereren'.¹⁶ Inspirerend Leiderschap is niet expliciet beschreven, maar vormt volgens het CZSK een onderdeel van de drie leiderschapsrollen: 'leider, manager en coach'.

In de visie van de Koninklijke Marechaussee (2007) worden geen verbanden gelegd met beide leiderschapsmodellen.¹⁷ Wel maakt de kernwaarde 'situationeel' deel uit van de visie,

14 Koninklijke Luchtmacht. *Kijk op leidinggeven: beleidsvisie leidinggeven* Koninklijke Luchtmacht. 132 DMLO Squadron, 2009.

15 Zie noot 1.

16 CZSK. *Visie op militair-maritiem leiderschap 2011-2020*, 2011.

17 Koninklijke Marechaussee. *Leiderschap met Lef*. Koninklijke Marechaussee, Regiegroep Cultuur, leiderschap en Integriteit, 2007.

maar dat is slechts een knipoog naar Situationeel Leiderschap. De KMar hanteert 'Leiderschap met lef', waarbij meer verantwoordelijkheid lager in de organisatie wordt belegd, vooral bij de professionals op de werkvloer.

Het mag duidelijk zijn dat de meeste OPCO's in hun Leiderschapsvisies geen verdere invulling hebben weten te geven aan de leiderschapsmodellen die de CDS belangrijk vindt. Ten eerste worden de modellen, behalve bij het CLAS, nergens met elkaar in verband gebracht. In de tweede plaats suggereren verschillende visies

nu), maar heeft hij tegelijkertijd ook een doel voor ogen om de medewerker op langere termijn meer 'taakvolwassen' te maken. Ook de Transformationele leider biedt steun aan zijn medewerkers als daaraan behoefte bestaat (hier en nu). Daarnaast is veel van het gedrag in dit model gericht op het bieden van een perspectief dat medewerkers enthousiast maakt.

Waar Situationeel Leiderschap uitsluitend is gericht op de medewerker, is het gedrag van de Transformationele leider ook naar buiten gericht. De Situationele leider laat de medewerker zijn taak onder meer of minder supervisie en met meer of minder persoonlijke aandacht verrichten en probeert de medewerker zich te laten ontwikkelen in taakvolwassenheid. De Transformationele leider doet dit laatste ook en geeft bovendien persoonlijke aandacht. Daarnaast formuleert en communiceert hij een visie, en probeert hij zijn medewerkers daarvoor te enthousiasmeren.

Deze omschrijvingen maken duidelijk dat Transformationeel leiderschap en Situationeel leiderschap elkaars verlengden zijn. Transformationeel leiderschap richt zich niet op taakgericht leiderschap in het hier en nu, en Situationeel leiderschap heeft geen antwoorden op taakgericht leiderschap dat gericht is op de toekomst.

Integratie van beide modellen

In het bovenstaande is beargumenteerd dat in beide modellen de leidinggevende taakgericht en mensgericht leiderschap combineert. Tot zover is dat niets nieuws. Deze twee dimensies van leiderschapsgedrag gelden nog steeds als de meest belangrijke.

Judge e.a. waren aan de hand van een groot-schalige meta-analyse van mening dat *Initiating structure* (taakgericht leiderschap) invloed heeft op de prestaties van het team.¹⁸ *Consideration* (mensgericht leiderschap) zou volgens hen vooral invloed hebben op de factoren tevredenheid en motivatie. Daarnaast is het echter duidelijk dat er een onderscheid kan en moet worden gemaakt in elementen van het leider-

Leiderschap behelst veel meer dan het schakelen tussen mens- en taakgericht gedrag

dat Situationeel Leiderschap het aanpassen van leiderschapsgedrag aan 'wisselende omstandigheden' betekent (wat daar precies onder verstaan moet worden, is overigens onduidelijk). En in de derde plaats wordt het inspireren van anderen door een aantal OPCO's als mensgericht geclasificeerd, terwijl men juist door een heldere visie op de taak geïnspireerd kan raken. Om die reden werken we hierna de twee modellen in hun onderlinge samenhang verder uit.

De samenhang tussen beide leiderschapsmodellen

In feite kan worden gezegd dat in Situationeel Leiderschap en Transformationeel Leiderschap de leidinggevende taakgericht en mensgericht leiderschap combineert. Bij een nadere beschouwing blijkt verder dat in beide modellen een onderscheid gemaakt kan worden in leiderschapsgedrag dat gericht is op het aansturen en ondersteunen in het hier en nu, en leiderschapsgedrag dat is gericht op de toekomst.

Zo past de Situationeel leider zijn stijl van leidinggeven aan aan de taakvolwassenheid van de medewerker die hij voor zich heeft (hier en

18 Judge, T.A., Piccolo, R.F., Ilies, R. 'The validity of consideration and initiating structure in leadership research', in: *Journal of Applied Psychology* 89 (2004) 35-50.

schap die gericht zijn op het aansturen en ondersteunen in het hier en nu, en elementen die gericht zijn op de toekomst.

Beide modellen bevatten de aspecten taakgerichtheid, mensgerichtheid, korte termijn en lange termijn. Aan de hand van deze aspecten maken we een indeling in vier categorieën en werken die vervolgens verder uit.

– *Taakgericht leiderschap in het hier en nu*

bestaat uit het nauwgezet structureren van taken, het uitleggen wat de bedoeling is, het monitoren en controleren van de uitvoering, en het bespreken van resultaten. Het betreft hier vooral de eerdergenoemde taakgerichte aspecten (bij S1 en S2 uit Situationeel Leiderschap), maar ook het geven van ruime opdrachten valt hieronder. De leidinggevende is duidelijk over de taak, maar kan, afhankelijk van het competentieniveau van de medewerker, variëren in de mate van sturing. De leidinggevende moet hier inschatten wat de medewerker aankan.

– *Mensgericht leiderschap in het hier-en-nu* bestaat uit het geven van aandacht, het beschikbaar zijn voor de medewerker als dat nodig is, en het geven van erkenning voor geleverde prestaties. Deze elementen zijn afkomstig van S2 en S3 uit Situationeel Leiderschap en Individuele aandacht uit Transformationeel Leiderschap). Volgens ons moet een leidinggevende zich in principe altijd mensgericht (motiverend en ondersteunend) opstellen om zo op mogelijke behoeften van medewerkers te kunnen inspelen.

– *Taakgericht leiderschap gericht op de toekomst* bestaat uit het formuleren van een visie ('intent') binnen het grotere kader waarin de eenheid optreedt en het goed communiceren daarvan. Door de visie te bespreken en uit te werken worden medewerkers enerzijds

gemotiveerd en weten zij anderzijds wat er op langere termijn van hen verwacht wordt. Zij kunnen daarop anticiperen en kunnen erover meedenken.

– *Mensgericht leiderschap gericht op de toekomst* bestaat uit het ondersteunen van het zelfvertrouwen van de medewerker en het ontwikkelen van diens competenties. Vooral in functioneringsgesprekken kan dit aspect aandacht krijgen.



Een militair ontvangt instructies op de Vliegbasis Woensdrecht. De oefening bestaat uit het geïntegreerd volgen van militaire, vaktechnische en leiderschapstraining

FOTO AVDD, G. VAN ES

Deze vier categorieën van leiderschap zijn voor opleidingsontwikkelaars relatief gemakkelijk te concretiseren in trainingsprogramma's voor leidinggevendenden. In alle vier de categorieën zou ook Ethisch Leiderschap verwerkt moeten worden, zoals handelen met de beste intenties voor medewerkers, geen onrealistische doelen stellen, rekening houden met belangen van medewerkers en anderen, medewerkers serieus nemen en niet manipuleren, et cetera. Ook deze aspecten zijn immers belangrijk.¹⁹

19 Ciulla, J.B. Ethics and Leadership effectiveness. In: J. Antonakis, A.T. Cianciolo & R.J. Sternberg (eds.). *The Nature of Leadership* Thousand Oaks, CA: Sage, 2004 302-327. Kalshoven, K. *Ethical leadership: through the eyes of employees*. Academisch proefschrift. Ipskamp Drukkers, Enschede, 2010.



Uitreiking van gevechtsinsignes op Kamp Holland, Uruzgan. De complexiteit van leidinggeven komt tot zijn recht tijdens operationele omstandigheden

Conclusie

Een beleidsvisie zou eenduidig en richtinggevend moeten zijn voor leidinggevendenden zelf en voor diegenen die (toekomstig) leidinggevendenden opleiden. De huidige modellen van Situationeel en Transformationeel Leiderschap hebben veel positieve kanten en spreken aan. Een nadeel is dat beide modellen niet gecombineerd worden in de verschillende beleidsvisies.

In dit artikel hebben we getracht beide modellen te integreren. Dit levert een schema op dat gemakkelijk bruikbaar is voor trainingsprogramma's ten behoeve van leidinggevendenden. Tevens kunnen leidinggevendenden aan de hand van het schema beoordelen of zij zelf wel voldoende aandacht besteden aan elk van de categorieën.

Bij het maken van beleid en het opzetten of verbeteren van trainingen en (loopbaan)opleidingen voor leidinggevendenden binnen Defensie is het goed dat er een duidelijke gemeenschappelijke visie op leiderschap als basis is. Naast deze gemeenschappelijke basis moet er volgens ons ook ruimte bestaan voor specifieke aan-

vullingen, die zijn afgestemd op verschillende typen leidinggevendenden en verschillende situaties. Zo maakt het bijvoorbeeld verschil of de leidinggevende een hecht team moet smeden van een groep militairen die in gevaarlijke omstandigheden opereren, of dat er leiding wordt gegeven aan professionals die hun werk als individu verrichten.

In het artikel is bewust geen aandacht besteed aan de waarden die de leidinggevende dient te hebben. Wij hebben ons beperkt tot het gedrag. We hebben hiervoor gekozen omdat gedragsmodellen en het

accent op waarden uit geheel verschillende tradities afkomstig zijn. Gedragsmodellen gaan uit van wat de leidinggevende moet doen om effectief te zijn, en waarden hebben eerder te maken met de persoonlijkheid van de leidinggevende.

Het zal duidelijk zijn dat gedrag beter is te ontwikkelen en te trainen dan waarden. In de praktijk zullen waarden echter geïntegreerd moeten worden met gedragsmodellen. Zo zal een leidinggevende die eerlijk en authentiek is, geloofwaardiger zijn in zijn mensgerichte gedrag. Een leidinggevende met bezieling zal zijn medewerkers gemakkelijker meekrijgen in zijn ideeën dan een leidinggevende die deze bezieling niet in zich heeft. ■

Literatuur

- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Patrick, J., Scrase, G., Ahmed, A., & Tombs, M. (2009) Effectiveness of instructor behaviors and their relationship to leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 491-509.

De mobiele rechtbank

Een bijzonder instrument uit de Wet militaire strafrechtspraak

De geschiedenis van de militaire rechtspleging te velde gaat terug naar de begindagen van de Republiek der Verenigde Nederlanden. Sinds het midden van de negentiende eeuw is de militaire rechtspleging een aantal malen in problemen geraakt. Op cruciale momenten bleek dat door het veronachtzamen en niet instellen van een militaire rechtspraak te velde, de reguliere krijgsraden overbelast raakten. Vandaag de dag heeft de wetgever bepaald dat mobiele rechtbanken kunnen worden ingesteld ten tijde van een uitzonderingstoestand en/of voor berechting buiten Nederland. Deze bijdrage is een introductie tot dit relatief onbekende maar bijzondere instrument.

Mr. P. 't Hart – reserve-majoor van de Militair Juridische Dienst*

De militaire justitie, wier bestaan voor het in stand houden van de discipline o.i onmisbaar is, moge steeds indachtig zijn aan de noodzakelijkheid om den bevelhebbers, die verantwoordelijk zijn voor het onderhouden der krijgstuicht, den onmisbaren steun te verleenen, dien zij voor het dragen van die verantwoordelijkheid behoeven.¹

luitenant-generaal F.H.A. Sabron (1849-1916)

De bijzondere positie van de militaire rechtspraak en de daaraan gestelde eisen formuleerde H.H.A. de Graaff² als volgt: 'Militaire rechtspraak moet voldoen aan speciale eisen, gesteld door het militaire belang. Het militaire recht moet er in de eerste plaats op gericht

zijn, in tijd van oorlog een goede en snelle rechtspraak mogelijk te maken. De rechtspraak over militairen in tijd van vrede behoort zodanig geregeld te zijn, dat snel en zonder schokken tot de rechtspraak in tijd van oorlog kan worden overgegaan. Bijzondere eisen worden dus gesteld zowel aan de militair-rechterlijke organisatie als aan de kwaliteit van de militaire rechters en aan de regeling van de procedure'.³

Begripsbepaling

Op militairen rusten bijzondere verplichtingen, zoals gehoorzaamheid, aanwezigheid en waakzaamheid. Vanwege de bijzondere positie van militairen, zeker in tijd van oorlog, bestaat er voor hen een gespecialiseerd straf- en strafprocesrecht waarin militaire delicten in een afzonderlijke rechtsgang worden behandeld. Het militaire strafrecht en militaire strafprocesrecht maken deel uit van het militaire recht in algemene zin.

Tegenwoordig is het militaire recht een ruim begrip, waaronder naast strafrecht bijvoorbeeld ook het militair-operationele recht en het militaire ambtenarenrecht vallen. In dit artikel wordt met militair recht en militaire recht-

* De auteur, verbindingsofficier van de mobiele rechtbank, dankt reserve-kolonel mr. R.S. Croll, prof. mr. F.A. Nelissen, luitenant ter zee 2^e kl. o.c. KMR mr. H.J.J. Talsma en de redactie voor hun suggesties ten aanzien van dit artikel.

1 F.H.A. Sabron, 'De militaire rechtspraak tijdens de mobilisatie', in: *Militair Rechtelijk Tijdschrift* XI (1915-1916) 52.

2 H.H.A. de Graaff is de *auctor intellectualis* van de Militair Juridische Dienst. Zie: J.M. van Bemmelen, 'De ontwikkeling van het Militaire Strafrecht in de laatste vijftig jaren', in: *Militair Rechtelijk Tijdschrift* XLVIII (1955) 390.

3 H.H.A. de Graaff, *De militaire rechter en zijn onafhankelijkheid* Openbare les, (n.v. Boeken steendrukkerij Eduard Udo, Leiden, 1951) 55-56.

spraak uitsluitend bedoeld: het militaire strafrecht en de militaire strafrechtspraak, dat tot het takenpakket van de mobiele rechtbank behoort. Het tuchtrecht blijft buiten beschouwing, dat behoort aan de tot straffen bevoegde commandant.⁴

Opzet artikel

Op 1 januari 1991 trad het herziene militaire straf- en tuchtrecht in werking. Titel III van de Wet militaire strafrechtspraak (WMS) voorziet in de mogelijkheid één of meerdere mobiele rechtbanken in te stellen.⁵ In de literatuur over militair operationeel- en strafrecht tijdens uitzending wordt weinig tot geen aandacht besteed aan de mobiele rechtbanken.⁶ Ik acht dat onterecht en de onderhavige bijdrage is bedoeld als een aanzet tot verandering.

De huidige mobiele rechtbanken kwamen in de plaats van de krijgsraden te velde (mobiele krijgsraden) en de zeekrijgsraad (vlootkrijgsraad). Mobiele rechtbanken zijn ontworpen om in twee situaties in rechtspleging te voorzien. Ten eerste in Nederland tijdens een uitzonderingstoestand, en in de tweede plaats voor de berechting buiten Nederland voor alle vier de krijgsmachtdelen.

Het zal blijken dat de omschakeling van de reguliere vredesorganisatie naar de mobiele organisatie in het verleden moeizaam is verlopen. In dit artikel zal ik herinvoering bepleiten van de mogelijkheid dat de Kroon bij uitzending de bevelhebber de bevoegdheid delegeert om een mobiele rechtbank in te kunnen stellen. Wanneer een mobiele rechtbank wordt ingesteld kan dit namelijk het militair belang in het algemeen en het militair-operationeel belang in het bijzonder, ten goede komen. Nader onderzoek naar de casuïstiek van de rechtsvoorgangers van de mobiele rechtbank

kan de omstandigheden concreetiseren waarin deze rechtbank zou kunnen functioneren.

Militaire strafrechtspraak 1814-1991

In 1814, na de Franse tijd, werd de organisatie van de militaire strafrechtspraak in nieuwe wetten vastgelegd. Daarvan regelde de Regtspleging voor het Krijgsvolk te Lande de krijgsraden te velde. In 1912 werd deze wet gewijzigd en ging voortaan Regtspleging bij de Landmagt heten (later Rechtspleging bij de Land- en Luchtmacht).

De Tweede Wereldoorlog gaf aanleiding de bepalingen omtrent de krijgsraden te velde aan de gerezen omstandigheden aan te passen. Dit leidde tot twee organisatiebesluiten (in 1940 en 1944). Na de oorlog bleken de bestaande wetboeken verouderd. Er begon een ontwikkeling die in 1965 leidde tot de partiële herziening van het militaire strafprocesrecht. Op 1 januari 1991 trad uiteindelijk een nieuwe Wet militaire strafrechtspraak in werking.

Militaire strafrechtspleging in 1870, 1914 en 1939

Zoals eerder gesteld, is de militaire rechtspleging in de recente geschiedenis enkele malen in de problemen geraakt, te weten in 1870, 1914 en 1939.

De Frans-Duitse oorlog van 1870-1871, die in Nederland in 1870 een verhoogde staat van paraatheid tot gevolg had, deed de toenmalige regering niet besluiten om krijgsraden te velde in te stellen. Troepen werden samengetrokken aan de Nederlandse oostgrens, maar spreken van een veldleger en instellen van een krijgsveldraad te velde zouden kunnen worden opgevat als voorbereidende oorlogshandelingen. Die indruk wilde de regering niet wekken.⁷ Het ontbreken van een krijgsveldraad te velde veroorzaakte een overbelasting van de krijgsveldraad te Arnhem. Bovendien was er sprake van een gebrek aan personeel bij de krijgsraden in het westen van het land.⁸

In de oorlog 1914-1918 was Nederland neutraal. Vanwege de gevoerde neutraliteitspolitiek was het Nederlandse leger gedurende meer dan vier

4 G.L. Coolen en G.F. Walgemoed, *Militair strafrecht* (Deventer, Kluwer, 2008) 1.

5 Wet Militaire Strafrechtspraak (WMS) art. 10-16.

6 Zie bijvoorbeeld: *Militair Rechtelijk Tijdschrift* 102 (2009) (5) Themanummer Afghanistan.

7 D. Bas Backer, 'Krijgsveldraad te Velde bij de Nederlandsche Troepen in Groot-Brittannië, Noord-Ierland en Canada', in: *Nederlandsch recht in oorlogstijd, in Engeland ontstaan en toegepast* (The Netherland Publishing Company Ltd, London, 1945) 175.

8 G. van Slooten, 'In hoeverre heeft de militair-rechterlijke organisatie in den mobilisatie-tijd voldaan?', in: *Militair Rechtelijk Tijdschrift* XV (1919-1920) 36.



In de periode 1914-1918 koos de regering ervoor om alle zaken bij de gewone krijgsraden aan te brengen

jaar geheel gemobiliseerd. Krijgsraden te velde werden niet ingesteld aangezien het veldleger in Nederland verbleef.⁹ Artikel 243 Regtspleging bij de Landmagt (R.L.) bepaalde namelijk dat krijgsraden te velde slechts konden worden ingesteld vóór of bij het openen van de veldtocht, wanneer het leger te velde was.

De regering koos ervoor om alle zaken bij de gewone krijgsraden aan te brengen. Dit veroorzaakte echter een overbelasting van deze krijgsraden.¹⁰ Het was een vredesorganisatie die onder oorlogsomstandigheden functioneerde. Bijkomend nadeel was dat er geen operationele ervaring werd opgedaan met krijgsraden te velde in de oorlogsorganisatie.¹¹

De mobilisatie in 1939 vormde nog steeds geen aanleiding om krijgsraden te velde in te stellen. Dat werd pas mogelijk na de Duitse inval in mei 1940. De militaire justitie bleek toen niet in staat 'snel en zonder schokken' om te schakelen van tijd van vrede naar tijd van oorlog.

In de jaren voor de oorlog hadden de verantwoordelijke departementen van Justitie en Defensie zich niet voldoende voorbereid op een mogelijke mobilisatie. Justitie besteedde er geen aandacht aan en Defensie nam geen initiatief om iets te doen. Zo was het juridisch geschoolde reserve-personeel dat daarbij een belangrijke rol had kunnen spelen niet bestemd voor en getraind in militaire rechtspraak.¹²

Als gevolg van de slecht voorbereide omschakeling stortte op 10 mei 1940 het justitieel-militaire apparaat ineen.¹³ De Graaff beschouwde

9 H.H.A. de Graaff, *De militair-rechterlijke organisatie en haar verband met de bevelsverhoudingen bij de landmacht 1795-1955* (Staatsdrukkerij, 's-Gravenhage, 1957) 243.

10 Een belangrijke zaak betrof de oproer in de Kromhoutkazerne, die plaatsvond op 2 mei 1918. De behandeling van deze zaak nam meer dan dertien maanden in beslag. *Militair Rechtelijk Tijdschrift* XV (1919-1920) 293-294.

11 G. van Slooten, 'In hoeverre heeft de militair-rechterlijke organisatie in den mobilisatietijd voldaan?', in: *Militair Rechtelijk Tijdschrift* XV (1919-1920) 39.

12 De Graaff (1957): 252. Zie ook: Th.W. van den Bosch, *Huidig en toekomstig militair strafprocesrecht* (Zwolle, Tjeenk Willink, 1983) 25-27.

13 Zie noot 12.

als oorzaak van deze omstandigheden: ‘dat (...) zowel de wetgever als de achtereenvolgende regeringen in de periode vóór 1939 zich er op toegelegd schijnen te hebben om het verband tussen de militaire organisatie en de militair-rechterlijke organisatie te verbreken, om de hogere militaire autoriteiten de belangstelling voor de militaire justitie te doen verliezen en om te verhinderen, dat deze autoriteiten de militaire justitie en óók de voorbereidingen van de wijze, waarop deze in het geval van mobilisatie zou moeten worden uitgeoefend, als hun speciale taak zouden gaan beschouwen, als hun speciale verantwoordelijkheid zouden gaan zien. Men gaat dan begrijpen hoe het mogelijk is geweest dat een dergelijke belangrijke materie, waarin op zo eenvoudige wijze had kunnen worden voorzien, in het kader van de uitgebreide mobilisatievoorbereidingen in zo sterke mate werd verwaarloosd’.¹⁴

Mobiele rechtbanken sinds 1991

De geschiedenis leert ons dat de huidige mobiele rechtbanken illustere voorgangers hebben, die onder de moeilijkste omstandigheden recht spraken.¹⁵ De vraag die we moeten stellen, is wat er tegenwoordig van de mobiele rechtbanken wordt verwacht en hoe deze daarop zijn voorbereid.

Sinds 1991 regelen de artikelen 10 tot en met 16 van de huidige Wet militaire strafrechtspraak (WMS) de mobiele rechtbanken. Het Koninkrijk heeft één krijgsmacht; de militaire strafrechtspraak is daarom een rijkswet die in principe gelding heeft in het gehele Koninkrijk, dat wil zeggen in Nederland en in de overzeese gebiedsdelen.¹⁶ Een mobiele rechtbank die op basis van deze wet is ingesteld, neemt in principe kennis van strafbare feiten gepleegd

door militairen. Deze militairen kunnen behoren tot alle vier krijgsmachtdelen (landmacht, luchtmacht, marine en marechaussee).

‘Interservice’ rechtbank

De mobiele rechtbank is een ‘interservice’ rechtbank. Er bestaat geen afzonderlijke rechtspleging voor zee-, land- of luchtmacht. De omstandigheden waaronder besloten kan worden tot instelling van één of meerdere mobiele rechtbanken formuleert artikel 10 lid 1 WMS als volgt: ‘Wij kunnen op voordracht van Onze Ministers van Justitie en Defensie, in het gebied waarvoor een uitzonderingstoestand is afgekondigd, of voor de berechting buiten Nederland een of meer mobiele rechtbanken instellen’.

Wat opvalt is dat het artikel alleen Nederland noemt en geen overzeese gebiedsdelen. Onder twee omstandigheden is een mobiele rechtbank mogelijk: een uitzonderingstoestand en berechting buiten Nederland. In het eerste geval fungeert de mobiele rechtbank als de vroegere temporaire krijgsraad¹⁷; in het tweede geval als een krijgsraad te velde.

Momenteel bestaan er binnen de krijgsmacht twee mobilisabele mobiele rechtbanken met officieren van justitie, raadslieden en verbindingsofficieren. Deze zijn echter niet formeel ingesteld en kunnen derhalve geen zitting houden; daarvoor is een instellingsbesluit van de Kroon nodig. De voorzitter van een *ingestelde* mobiele rechtbank kan krachtens artikel 15 WMS, één of meer enkelvoudige kamers instellen onder de benaming ‘mobiele politierechter’.

Bezetting mobiele rechtbank

Mobiele rechtbanken hebben drie leden. In principe behoren twee leden (onder wie de voorzitter) tot de rechterlijke macht. Het derde lid is een niet tot de rechterlijke macht behorende militair. Wanneer er minder of geen leden zijn die tot de rechterlijke macht behoren, dan nemen niet tot de rechterlijke macht behorende militairen deze plaats in.¹⁸ Dit zorgt voor een flexibele personele bezetting, die onder alle omstandigheden kan functioneren. Alle leden, ook die uit de rechterlijke macht, worden in principe onder normale omstandig-

14 Zie noot 9 en 12.

15 Zoals daar zijn: krijgsraden te velde, temporaire krijgsraden, mobiele krijgsraden en zeekrijgsraden.

16 Dat geldt ook voor het Wetboek van militair strafrecht en de Wet militair tuchtrecht. De ongewenste situatie, zoals die eerder is beschreven voor het K.N.I.L. bestaat niet meer.

17 Temporaire krijgsraden waren naar tijd, plaats of zaak bepaald. Artikel 40 van de Oorlogswet 1899 verplichtte de Regering tijdens de staat van beleg temporaire krijgsraden in te stellen.

18 Artikel 11 WMS.

heden benoemd, evenals het overige personeel bij de rechtbank. Reserveofficieren met militaire ervaring genieten de voorkeur.¹⁹ Wanneer de omstandigheden zodanig zijn dat het beoogde personeel is uitgeschakeld, dan kunnen militairen zitting nemen. Zo kan er altijd een rechtbank worden samengesteld.

In principe neemt de mobiele rechtbank kennis van strafbare feiten begaan door militairen, zoals dat regulier plaatsvindt onder de WMS. Onder omstandigheden neemt de mobiele rechtbank kennis van alle strafbare feiten; daarop kom ik later terug.

Uitzonderingstoestand in Nederland

De Oorlogswet van 1899 schreef in artikel 40 voor, dat voor delen van Nederland waarin de staat van beleg was afgekondigd, verplicht temporaire krijgswetten moesten worden geformuleerd. Sinds 1996 is een Coördinatiewet uitzonderingstoestanden van kracht en is de uit 1964 daterende Oorlogswet voor Nederland hernieuwd vastgesteld. Dit zijn geen rijks wetten; zij hebben alleen gelding in Nederland.²⁰ Wanneer de Coördinatiewet aanleiding geeft om voor een gebied een uitzonderingstoestand af te kondigen, is het voor de Kroon mogelijk (niet verplicht!) om op voordracht van de ministers van Justitie en Defensie, mobiele rechtbanken in te stellen krachtens artikel 10 lid 1 WMS.

Artikel 10 lid 2 WMS schept de mogelijkheid om deze bevoegdheid tijdens een uitzonderingstoestand te delegeren. De commandant van een commando²¹ kan dan wegens de omstandigheden zelf mobiele rechtbanken instellen.²² Aan de basisbevoegdheden uit de Wet militaire strafrechtspraak kan, zoals gezegd, onder omstandigheden uitbreiding worden gegeven. Daarmee kan de mobiele rechtbank competenties van de burgerlijke rechter overnemen.

Deze bevoegdheden zijn af te leiden uit artikel 1 lid 1 van de Coördinatiewet, dat als volgt is geformuleerd: 'Ingeval buitengewone omstandigheden dit noodzakelijk maken, kan ter handhaving van de uitwendige of inwendige

veiligheid, bij Koninklijk besluit, op voordracht van Onze Minister-President, de beperkte noodtoestand of de algemene noodtoestand worden afgekondigd'. De wet faciliteert toepassing van noodwetgeving voor de beperkte noodtoestand in artikel 7 lid 1 en voor de algemene noodtoestand in artikel 8 lid 1. Via deze artikelen kan gebruik worden gemaakt van het pallet aan instrumenten dat staat omschreven in twee bijbehorende lijsten.

Alleen tijdens de algemene noodtoestand kan, door toepassing van artikel 17 van de Noodwet rechtspleging, gebruik worden gemaakt van mobiele rechtbanken. Artikel 17 lid 4 verruimt in dat geval de bevoegdheden van een mobiele rechtbank. Wanneer de algemene noodtoestand is afgekondigd en de minister van Justitie heeft bepaalde gebieden aangewezen waarin hij de

Een mobiele rechtbank kan worden ingezet tijdens de uitzonderingstoestand in Nederland of voor berechting buiten Nederland

burgerlijke rechter niet in staat acht kennis te kunnen nemen van strafbare feiten, dan biedt artikel 17 lid 4 van de Noodwet rechtspleging de mogelijkheid de mobiele rechtbanken kennis te laten nemen van *alle* strafbare feiten.

Is een uitzonderingstoestand in Nederland voorstelbaar? Het antwoord is: 'Ja'. Weliswaar zal een mobilisatie als in 1914-1918 of 1939-1940 zich niet meer op dezelfde wijze herhalen, maar nieuwe scenario's hebben zich al aangediend. De nationale risicobeoordeling van het ministerie van Veiligheid en Justitie analyseert onder meer scenario's voor een ergst denkbare griep-pandemie, een ergst denkbare overstroming en een ergst denkbare verstoring van de

19 *Kamerstukken II 1982/83, 17804, nr 5: 27 (MvT).*

20 Wanneer de uitzonderingstoestand in één van de gebiedsdelen overzee wordt afgekondigd (op basis van de daar geldende staatsregeling), bestaat theoretisch de mogelijkheid om ook daar een mobiele rechtbank in te stellen. Daar zal in dit artikel niet op worden ingegaan.

21 Voorheen: de bevelhebber van een krijgsmachtdeel.

22 *Kamerstukken II 1982/83, 17804, nr 5: 25 (MvT).*

*Bijzondere zitting van de Zeekrijgsraad
in Nederlands Nieuw-Guinea, januari 1955*

openbare orde. Wanneer een ergst denkbare griep пандemie de Nederlandse samenleving ontwricht, waarbij een groot percentage van de bevolking ziek is en er vele sterfgevallen zijn te betreuren, verwacht men een potentieel tekort van 10.000 functionarissen voor politietaken.²³ Het moge duidelijk zijn dat gevolgen dan niet kunnen uitblijven. Een uitzonderingstoestand is in een dergelijke situatie voorstelbaar.

Een hoge mortaliteit kan een onderdeel zijn van een пандemie en alle geledingen van de samenleving treffen. Ook de rechtspraak zal bij een пандemie worden getroffen en capaciteit verliezen. Wanneer burgerlijke rechtbanken in het land niet meer in staat zijn te functioneren en de algemene noodtoestand is afgekondigd, dan kan een mobiele rechtbank gaan optreden. De eerder beschreven flexibele samenstelling van deze rechtbanken zorgt ervoor dat ook in situaties met een hoge mortaliteit de rechtspraak blijft functioneren, eventueel in een volledig militaire samenstelling.²⁴ Met de uitvoering van deze taken draagt de mobiele rechtbank direct bij aan de derde hoofdtak van de krijgsmacht: de nationale veiligheid. Het is de vraag of het realistisch is om te verwachten dat er zonder enige voorbereiding invulling aan de mobiele rechtbank kan worden gegeven. Zonder degelijke voorbereiding moet deze constructie daarom eigenlijk worden beschouwd als een theoretisch sluitstuk van de rechtspraak ten tijde van een uitzonderingstoestand.

Berechting buiten Nederland

Tijdens de Tweede Wereldoorlog en in de daarop volgende conflicten is voor de Koninklijke Landmacht en Koninklijke Marine op ruime



schaal gebruik gemaakt van krijgswagenen en zeekrijgswagenen. Zoals eerder gesteld is het tegenwoordig mogelijk om voor de berechting van militairen buiten Nederland, op basis van artikel 10 lid 1 WMS, mobiele rechtbanken in te stellen.

De memorie van toelichting bij de Wet militaire strafrechtspraak handelt over de omstandigheden waaronder een mobiele rechtbank kan worden ingesteld in het onderdeel: 'de organisatie van de militaire strafrechtspraak in bijzondere omstandigheden'.²⁵ 'Bijzondere omstandigheden' betekent hier situaties die veroorzaken dat de rechtspraak niet meer op verantwoorde wijze door de arrondissementsrechtbank (Arnhem) kan geschieden. Door een grote toename van zaken kan bijvoorbeeld de personele bezetting onvoldoende zijn om een zaak binnen een aanvaardbare termijn af te handelen.

Van een mogelijke oorzaak van een grote toename was volgens de regering sprake wanneer

23 Politieacademie, *Onderzoek naar de inzet van de krijgsmacht (uitgezonderd Koninklijke Marechaussee) als medehandhaver van openbare orde bij grootschalige crises* (Onderzoeksrapport van: Politieacademie, Nederlands Instituut Fysieke Veiligheid en Nederlandse Defensie Academie, 2009) 25.

24 De leden van de mobiele rechtbank hoeven in dergelijke omstandigheden niet te behoren tot de rechterlijke macht.

25 *Kamerstukken II 1982/83, 17804, nr 5: 9 (MvT).*



FOTO NIMH

van de militaire autoriteiten ingeperkt en de rechtspositie van de individuele militair versterkt.²⁹ Vóór 1939 was er een verwijdering ontstaan tussen de militaire organisatie en de militaire justitie met de beschreven gevolgen; de in 1991 ingevoerde veranderingen zijn meer dan alleen een verwijdering; er is een volledig andere weg ingeslagen.³⁰

De rol van de commanderend generaal

Kenmerkend voor de andere weg is de positie van de commandant. Vóór 1991 was er een centrale rol voor de commanderend officier bij



FOTO NIMH

Tijdens en na de Tweede Wereldoorlog is op ruime schaal gebruik gemaakt van krijgsraden te velde en zeerijgsraden

een aanzienlijk aantal militairen voor geruime tijd buiten Nederland zouden zijn in het kader van bijvoorbeeld een langdurige grote deelname aan een VN missie.²⁶ De memorie van toelichting stelt dat bij tijdelijke uitzendingen²⁷ geldt: 'In beginsel zal de vervolging en berechting van strafbare feiten vanuit de bestaande organen van de rechterlijke macht geschieden. Eerst als op die wijze een adequate vervolging en berechting niet is te realiseren, zal tot instelling van mobiele rechtbanken worden overgegaan'.²⁸

Bepalend voor de instelling van een mobiele rechtbank in het buitenland is dus de 'adequate vervolging en berechting'. Wat is echter adequaat in deze? Het militair belang zou mijns inziens integraal onderdeel moeten zijn van de 'adequate vervolging en berechting'. We moeten ons echter realiseren dat de veranderingen die in 1991 werden ingevoerd van fundamentele aard waren. De strafrechtspraak over militairen werd in de commune strafrechtspraak geïntegreerd. In zijn algemeenheid werd de macht

de vervolging. Nu ligt deze rol bij het Openbaar Ministerie. Het Openbaar Ministerie ziet als bestaansreden '...onpartijdige oriëntatie op het recht en het algemeen belang'.³¹ De comman-

26 *Kamerstukken II 1982/83, 17804, nr 5: 10 (MvT).*

27 Het begrip 'tijdelijk' is in de memorie van toelichting niet ingevuld en is gelezen als 'niet permanent'.

28 *Kamerstukken II 1982/83, 17804, nr 5: 25 (MvT).*

29 F.F. Langemeijer, 'De hercodificatie van het militaire straf-, strafproces- en tuchtrecht', in: *RM Themis* (1992) (5) 203-217.

30 G.F. Walgemoed, 'De bevoegdheid van de militaire strafrechter. Het einde van 't Gedrogt der ongelimiteerde militaire jurisdictie', in: *Geleerde lessen, Liber amicorum Simon Stolwijk* (Nijmegen, Wolf Legal Publishers, 2007) 271.

31 H.N. Brouwer, 'Pitbulls of embedded prosecution? Het OM en de vervolging van militairen', in: *Militair Rechtelijk Tijdschrift* 104 (2011) 134.

dant dient het militair belang en moet de verstrekte operationele opdrachten binnen de wettelijke kaders uitvoeren. De krijgswaarden te verdedigen ook het militair belang en stelden met de commandant de vraag: hoe kunnen de troepen hun operationele opdracht het beste vervullen?³² Bij de strafoplegging namen daarom overwegingen ten aanzien van de mogelijke generaal-preventieve werking een belangrijke plaats in.

Activering van een mobiele rechtbank mag niet moeizamer zijn dan het activeren van de nationale reserve of het gereed stellen van een eenheid voor uitzending

Bij de krijgsmacht nemen de begrippen 'eer' en 'discipline' een belangrijke plaats in. Eer en discipline stellen een militair in staat de vlucht als natuurlijke reactie op gevaar te onderdrukken. De erecode van de militair werkt van binnenuit (het meest effectief) en het gevoel van schaamte de code te overtreden zorgt voor naleving daarvan onder zware omstandigheden. Militair straf- en tuchtrecht werken van buitenaf op de militair in. Ze dragen bij aan de discipline voor de eenheid.

Beslissingen tot vervolging hebben dan ook militair-operationele gevolgen. Niet voor niets luidde tot 1991 artikel 2 lid 1 uit het Reglement betreffende de Krijgstucht: 'De ondergeschiktheid is de ziel van den militairen dienst'. Van dat laatste artikel is in 1991 bewust afscheid genomen. De ondergeschiktheid is niet meer als onafhankelijk rechtsgoed beschermd. Titel IV van de Wet militair strafrecht 'misdrijven tegen de ondergeschiktheid' kwam in 1991 te vervallen. Het tuchtrecht en de bepalingen aangaande de schending van het dienstbevel

in de Wet militair strafrecht moeten nu de uitvoering van een bevel waarborgen.³³ Dat is de realiteit voor de Commandant der Strijdkrachten die sinds 2005 met zijn commandanten van de commando's land-, zee- en luchtstrijdkrachten de militair operationele verantwoordelijkheid draagt.³⁴

De mogelijkheden voor een commandant om de militaire justitie als instrument bij de uitvoering van zijn militaire opdracht te gebruiken zijn verminderd. Dat is onder meer af te leiden uit de bevoegdheid een krijgsraad te velde in te stellen indien hij dat noodzakelijk acht. Met de herziening van de militaire rechtspleging in 1965 waren de bevoegdheden van de commanderend generaal op dit punt reeds ingeperkt ten opzichte van het daarvoor geldende Organisationsbesluit Rechtspleging te velde 1944 en werd de bevoegdheid tot instellen van een mobiele krijgsraad minder snel aan hem gedelegeerd. Maar met het besluit voorzieningen militaire justitie 1965 stelde de Kroon zelf mobiele krijgswaarden in.³⁵

De commanderend generaal had vervolgens op basis van artikel 247 Rechtspleging bij de Land- en Luchtmacht (R.L.Lu.), de mogelijkheid te bepalen waar deze krijgsraad zitting hield. Op deze manier stond hem toch de mobiele krijgsraad ter beschikking. Tegenwoordig heeft de Kroon geen mobiele rechtbanken ingesteld en is het voor een commandant niet meer mogelijk deze tijdens uitzendingen in te stellen. De Kroon beslist op voordracht van de ministers van Justitie en Defensie over de inzet van mobiele rechtbanken en het is wettelijk niet mogelijk deze bevoegdheid aan een commandant te delegeren, zoals bij een uitzonderings-toestand wel het geval is.

De positie van de commanderend generaal (commandant) en de commanderend officier (tot straffen bevoegde commandant), is met de komst van de nieuwe wet aanzienlijk veranderd. Zijn rol bij vervolging en eventueel instellen van een krijgsraad te velde (art. 243 R.L.Lu.) of zee-krijgsraad (art. 123 R.Z.) is verdwenen. Het Openbaar Ministerie heeft nu de centrale rol bij de vervolging van strafbare feiten.

32 M.P. Plantenga, 'Krijgswaarden bij troepen te velde', in: *Militair Rechtelijk Tijdschrift* XLV (1952) 146.

33 Th.W. van den Bosch c.s., *Militair straf- en tuchtrecht* (losbladig, Arnhem, Gouda Quint, 1990-) Band 1, Inl-20/40 en WMSr Art. 125-134-1.

34 *Militair Rechtelijk Tijdschrift* (2006) 67.

35 In: *Kamerstukken I* 1989/90, 17804 (R1228), nr. 21a: 3 (MvA), wekken de ministers van Justitie en Defensie de indruk dat men dit ook voor de mobiele rechtbanken voornemens was.



FOTO NIMH

De krijgsraad te velde van het KNIL, 1949

De regering achtte het reeds denkbaar dat door de veranderde rol van het Openbaar Ministerie meer gebruik zou worden gemaakt van repatriëring in plaats van ter plaatse afhandelen; dat heeft zich inmiddels bewaarheid.

De commissie Borghouts

De gebeurtenissen in de zaak Erik O., waarbij ook repatriëring een rol speelde, vormden aanleiding voor de Tweede Kamer om de regering te verzoeken een commissie van onafhankelijke deskundigen te laten beoordelen of de procedures en hantering van het nieuwe, huidige stelsel van het militaire procesrecht bij operaties van Nederlandse militairen in risicogebieden voldoende of dat er bijzondere (aanvullende) voorzieningen noodzakelijk zijn.³⁶ De Kamer hechtte grote waarde aan het meewegen van alle specifiek militair-operationele omstandigheden bij de beslissing tot al dan niet vervolgen.

Op 20 december 2005 installeerden de ministers van Justitie en Defensie de commissie Borghouts, die het onderzoek uitvoerde. Deze commissie publiceerde in 2006 haar rapport, dat waarde-

volle suggesties voor de ontwikkeling van de militaire rechtspraak bevatte. Het rapport ziet echter zeer beperkte mogelijkheden voor de eventuele inzet van mobiele rechtbanken ten tijde van uitzendingen.

Ten aanzien van de berechting in het buitenland stelt de commissie Borghouts dat '...het instellen van mobiele rechtbanken beperkt moet blijven tot de buitengewone omstandigheden waarover in de memorie van toelichting bij de Wet militaire strafrechtspraak wordt gesproken'.³⁷ De commissie concretiseert 'bijzondere omstandigheden' niet; ik neem daarom aan dat het begrip is gebruikt zoals beschreven in het algemene deel van de memorie van toelichting.³⁸ Dat betekent dat

36 *Kamerstukken II 2004/05, 29800X, nr. 51* en Borghouts e.a.(2006): 4. Motie van de kamerleden J.C. van Baalen (VVD) en A.M.C. Eijssink (PvdA).

37 H.C.J.L. Borghouts, R.D.E. Daverschot en G.C. Gillissen, *Evaluatie toepassing militair strafprocesrecht bij uitzendingen* (Rapport commissie Borghouts, 2006) 58. Zie ook 15-16 van het rapport.

38 Bij uitzendingen naar het buitenland kent de memorie van toelichting de term 'buitengewone omstandigheden' niet (deze bestaat slechts in relatie tot een uitzonderings-toestand in Nederland).

de mobiele rechtbank slechts in aanmerking zou komen wanneer de personele bezetting in 'Arnhem' niet toereikend zou zijn voor een verantwoorde afhandeling van zaken.

Argumenten voor en tegen mobiele rechtbanken

Hierna volgt een globale opsomming van enkele argumenten vóór en een aantal argumenten tegen het inzetten van mobiele rechtbanken. Vóór inzet van een mobiele rechtbank geldt de aanwezigheid van de rechtbank in het operatiegebied. De langere aanwezigheid in het operatiegebied kan een toegevoegde waarde hebben. Het is op deze manier mogelijk om de militair-operationele belangen effectief te betrekken in de beslissing tot vervolging en het strafproces dat daar eventueel op volgt.

De ervaringen met krijgsraden te velde zijn voor de mobiele rechtbanken van groot belang bij de voorbereiding op een mogelijke inzet

Daarvoor beschikken mobiele rechtbanken ter plaatse over officieren van justitie die tevens reserveofficier zijn. Dat de mobiele rechtbank bestaat uit reserveofficieren maakt dat deze goed voeling kunnen houden met de plaatselijke omstandigheden. De eventuele gevolgen van een beslissing op het moreel en daarmee de gevechtskracht, kan een mobiele rechtbank bijvoorbeeld met eigen ogen aanschouwen en in haar beoordeling verdisconteren.

De voor de discipline belangrijke snelheid in de afdoening, bijvoorbeeld bij wachtdelicten, zal voor een mobiele rechtbank mogelijk zijn. De aanwezigheid van een rechtbank in het operatiegebied kan de acceptatie en uitwerking van het vonnis bij en op de troepen vergroten. Praktische aspecten, zoals de beschikbaarheid van getuigen en de geringe verstoring van operaties door niet te repatriëren (van verdachte en getuige(n)), spreken voor gebruik van dit instrument. In het verleden is het voorgekomen dat door het plegen van strafbare feiten bewust een repatriëring werd nagestreefd; door afdoe-

ning ter plaatse wordt dat voorkomen. Tot slot is het militaire element in het strafproces door een mobiele rechtbank zichtbaarder.

Tegen de inzet van mobiele rechtbanken worden de volgende argumenten gehanteerd. De aanwezigheid in het operatiegebied wordt ook hier genoemd. Door deze aanwezigheid is de afstand tot de operationele troepen kleiner en kan mogelijk niet de nodige distantie worden betracht. Door de aanwezigheid in het operatiegebied kunnen ook veiligheidsaspecten een rol gaan spelen. Deze kunnen een versturende invloed op de operatie hebben wanneer ze te veel aandacht eisen van de operationele commandanten. Door de moderne communicatiemiddelen en transportmogelijkheden is er een alternatief beschikbaar en wordt een mobiele rechtbank als niet noodzakelijk beoordeeld. Een verdachte kan snel naar Nederland worden gerepatriëerd en de zaak kan daar worden voortgezet met een zo groot mogelijke rechtszekerheid.

Mocht de situatie zich voordoen, dan is in militaire zaken het rechtsgebied van de rechtbank Arnhem in principe onbegrensd. Deze zou zitting kunnen houden in buitenland en daarmee de mobiele rechtbank overbodig maken. Op dit moment is het de vraag of de Nederlandse krijgsmacht, na beëindiging van de Nederlandse operatie in Uruzgan, nog de middelen heeft om op een schaal aan internationale operaties deel te nemen, die qua omvang een mobiele rechtbank zou rechtvaardigen.

De argumenten gewogen

Wanneer we de argumenten voor en tegen het instellen van een mobiele rechtbank naast elkaar leggen, wordt duidelijk dat er sprake is van een fundamenteel verschil in interpretatie. Dezelfde argumenten worden voor en tegen aangevoerd, maar anders geïnterpreteerd.

Mijns inziens is het gewicht dat aan het militaire belang wordt toegekend daarin van groot belang. Onder operationele omstandigheden, 'in tijd van oorlog', gelden niet meer dezelfde spelregels als in tijd van vrede. In de meest extreme vorm '*Kriegsräson geht vor Kriegs-*

manier', maar daarvan is reeds lang afscheid genomen. Dat dit in tijd van oorlog gevolgen heeft, blijkt bij de militaire delicten die veelal een hogere strafbedreiging kennen in tijd van oorlog. Dit is een reflectie van het belang dat men onder militair-operationele omstandigheden hecht aan naleving van de verplichtingen van de militair.

Onder de oude militaire wetten werden militair-operationele belangen bewust door de militaire justitie meegewogen. Tegenwoordig kan in tijd van vrede vanuit het Openbaar Ministerie het algemeen belang centraal staan, maar zodra eenheden in operationele omstandigheden zijn uitgezonden, is ook het militair-operationeel belang onderdeel van de afwegingen.

Hoe kan dit het best worden meegewogen? Het zou aan de commandant moeten zijn om te beslissen of hij daarvoor een mobiele rechtbank wil inzetten. Herinvoering van de mogelijkheid om het instellen van een mobiele rechtbank buiten Nederland te delegeren aan de comman-

dant van een commando, kan dat bewerkstelligen. Daarvoor is wel politieke steun nodig, aangezien een wetswijziging noodzakelijk is en de Kroon de bevoegdheid daadwerkelijk moet delegeren. Dat kan overigens per uitzending, of in meer algemene zin met een besluit als het Organisatiebesluit Rechtspleging te velde 1944.

Tot de mogelijkheden behoort ook de weg via het voormalige artikel 247 R.L.Lu., waarbij de commanderend generaal bepaalde waar een permanent ingestelde mobiele krijgsraad zitting hield. De feitelijke inzet van mobiele rechtbanken komt dan in ieder geval te liggen bij de operatie.

Een opzet zoals in de Verenigde Staten, waar naast grotere bevoegdheden voor commandanten wereldwijd in verschillende regio's *Military Judges* actief zijn, is interessant en voor de ontwikkeling in Nederland kan dat systeem, naast de eigen geschiedenis, een belangrijke bijdrage leveren. Het Amerikaanse systeem

FOTO AVDD, G. VAN ES



Verschillende bases in Helmand, Afghanistan. De aanwezigheid van een mobiele rechtbank in het operatiegebied kan een toegevoegde waarde hebben

kent bijvoorbeeld een rol voor de militair jurist (*Judge Advocate*) die optreedt bij vervolging en verdediging, waardoor militairen nadrukkelijk in het proces zijn betrokken.³⁹ In het vroegere Nederlandse systeem en het huidige Amerikaanse systeem reist de rechtspraak naar de regio van inzet, terwijl in het huidige systeem in Nederland de verdachte door repatriëring naar de rechtspraak gaat.

Een manco

De commissie Borghouts verrichtte geen onderzoek naar de rechtsvoorgangers van de mobiele rechtbank. Dat is een manco, aangezien de vroegere rechtspleging te velde juist de zorgvuldige weging van militair-operationele aspecten mogelijk maakte, die de Tweede Kamer onderzocht had willen zien. Ten aanzien van de mobiele rechtbank is het rapport Borghouts dan ook niet voldragen. Het lijkt de mogelijkheden van dit instrument niet te kunnen herkennen.

Een beslissing over de inzet van de mobiele rechtbanken vereist meer kennis over het optreden van de onder meer de vroegere krijgsraden te velde. Nadere bestudering van dit instrument en het gebruik dat daarvan in het verleden is gemaakt, zal een waardevolle basis kunnen vormen voor de toekomstige mobiele rechtspleging ten dienste van het militair belang. Bestudering van de casuïstiek van de vroegere militaire rechtspleging te velde is noodzakelijk om in kaart te brengen hoe het militair belang in het verleden werd meegewogen in het vervolgingsbeleid en hoe dat zich dat onder de 'conflict-specifieke' omstandigheden naar de operatie vertaalde.

Conclusie

Het verleden heeft laten zien dat een veronachtzaming van de mobiele militaire strafrechtspraak en een verwijdering tussen militaire organisatie en militaire justitie ongewenste gevolgen had. De ervaringen uit 1870, 1914 en 1939 zijn van groot belang bij de voorbereiding op de toekomstige rol van de huidige mobiele rechtbank. Zoals Von Clausewitz schreef: *'Historische Beispiele machen alles klar und haben nebenher in Erfahrungswissenschaften die beste Beweiskraft'*.⁴⁰

Mobiele rechtbanken kunnen bijdragen aan 'adequate vervolging en berechting' tijdens een uitzonderingstoestand en tijdens uitzendingen. In beide gevallen is het echter noodzakelijk dat de reguliere vredesorganisatie snel en zonder schokken naar de mobiele organisatie kan overgaan. De activering van de mobiele rechtbank mag niet moeizamer zijn dan het activeren van de nationale reserve voor operaties onder een uitzonderingstoestand in Nederland of het voor uitzending gereed stellen van andere eenheden van de krijgsmacht.⁴¹

Het is de vraag of in de huidige situatie deze omschakeling efficiënt kan plaatsvinden. In 1919 waarschuwde men voor het moeras waarin een slecht voorbereide militaire rechtspleging bij mobilisatie zou kunnen geraken.⁴² Deze waarschuwing heeft toen niet mogen baten, en in 1939 geraakte de militaire strafrechtspraak wederom in het moeras.

Wanneer de omschakeling heeft plaatsgevonden, wordt recht gesproken onder bijzondere omstandigheden. De casuïstiek van de krijgsraden te velde, maar ook de zeekrijgsraden (eventueel ook temporaire en bijzondere krijgsraden van het K.N.I.L.), verdient nadere bestudering.⁴³ Met deze kennis kunnen de huidige mobiele rechtbanken zich voorbereiden. Onderdeel van de voorbereiding is het intensiever oefenen en ontwikkelen van inzetscenario's, niet alleen in Nederland. Dat is nodig om – wanneer daartoe geroepen – daadwerkelijk in de adequate vervolging en berechting te kunnen voorzien. ■

39 In de Verenigde Staten is de militaire strafrechtspraak geregeld in de *Uniform Code of Military Justice* (UCMJ) 1950. Deze wet heeft voor de Amerikaanse strijdkrachten een wereldwijde gelding.

40 C. von Clausewitz, *Vom Kriege*, Achtzehnte Auflage (Ferd. Dummlers Verlag, Bonn, 1972) 335.

41 Een vergelijking met de situatie in België kan nuttig zijn. Nederland en België zijn in 1814 met dezelfde militaire wetboeken begonnen. In vredetijd worden militairen daar voor commune rechters gebracht, terwijl in tijd van oorlog krijgsraden te velde worden geactiveerd.

42 M.H. de Boer, 'In hoeverre heeft de militairrechtelijke organisatie in den mobilisatietijd voldaan?', in: *Militair Rechtelijk Tijdschrift* XV (1919-1920) 83.

43 Tijdens oorlogen en conflicten in de periode 1940-1962.

Privégeld

Linda Polman

Privédonaties worden steeds belangrijker in de wereldwijde hulpindustrie. Privégiften aan humanitaire noodhulporganisaties stegen van twee miljard dollar in 2006, naar bijna zes miljard dollar totaal in 2010.

Mooie tijden breken aan voor hulpverleners. Hulporganisaties zullen vlotter aan het werk kunnen, want privégeld is snel beschikbaar. Als NGO slinger je een fondsenwervend tv-spotje over – pakweg – honger op de buis en de donaties van meelevende burgers staan diezelfde avond nog op je girorekening. Hoe anders werkt dat als je afhankelijk bent van officiële (overheids)donoren! Als NGO wacht je óf maanden op antwoord, óf tot je zelf ook een ons weegt: gemiddeld genomen betalen officiële donoren slechts 50 procent van wat ze beloven te zullen betalen.

Dankzij privégeld hoeven NGO's in principe voortaan ook minder kluitjesvoetbal te spelen. Private giften maken hulporganisaties immers minder afhankelijk van de richting waaruit internationale politieke modewinden waaien. Vijfenzeventig procent van alle officiële hulpfondsen, beschikbaar gesteld door regeringsdonoren en donorinstituten, zoals de Europese Commissie en de Wereldbank, worden bestemd voor inwoners van landen waar de officiële donoren politieke of militaire belangen hebben. Bovenaan de Top-5 van humanitaire rampen die in 2011 de meeste officiële hulpdollars trokken stonden de Palestijnse Gebieden, Irak, Afghanistan, Sudan en Ethiopië, waar respectievelijk politiek belang, olie, Taliban, al-Qaida en nogmaals al-Qaida de prikkels voor officiële donoren-hulp vormen en waar dus ongeveer net zoveel hulporganisaties rondrennen als er hulpdollars vloeien. Bovenaan de Top-5 van humanitaire rampen die in 2011 de minste officiële hulpdollars trokken stonden Nicaragua en El Salvador (waar zowat een miljoen mensen door tropische stormen en overstromingen alles verloren en op drift raakten), West-Afrika (honderdduizenden vluchtelingen en ontheemden door oorlog, honger, armoede en droogte), Namibië (dertig procent van de bevolking op de vlucht voor overstromingen) en Zimbabwe (eenderde van de kinderen ondervoed). Privégeld, niet door officiële donoren geormerkt om politieke doelen te dienen, zou NGO's in staat

kunnen stellen om voortaan aan dit soort 'vergeten rampen' ook een beetje aandacht te besteden.

Nog een trend: van de particuliere hulpdonoren vormen privépersonen de grootste groep: u en ik, met de tientjes die we storten op de girorekening van onze favoriete hulporganisatie, zijn goed voor driekwart van alle privédonaties. U en ik zullen dus nog veel meer dan voorheen het doelwit van fondsenwervingsstrategieën worden. Vaker dan nu zullen wij in winkelstraten klemgelopen worden door fondsenwerfers, onze maaltijden verstoord zien door collectanten aan telefoon en deur en de post op onze deurmatten zien verdubbelen door ongevraagde acceptgirokaarten van goede doelen.

Ook gaan steeds meer van ons zélf hulp bedrijven. We gaan op vakantie naar pakweg Gambia, worden daar verliefd op schoolkindertjes zonder schoolje en beginnen bij thuiskomst een MONGO, *My Own NGO*, met onszelf als directeur én hoofd fondsenwerving. Dat mogen wij ook doen, want humanitaire hulp speelt zich af op een vrije markt, waar eenieder die dat wil zijn kraampje mag opzetten. We vinden het heerlijk om te doen. Henri Dunant zei het al: 'De kwellingen van zoveel mogelijk arme stakkers te verlichten is nu eenmaal een diep menselijk verlangen'. Voor ons en voor échte NGO's is de toename van privédonaties dus hartstikke leuk. Voor de slachtoffers van humanitaire rampen heeft de medaille een keerzijde: op de zinvolheid van de besteding van privégeld is nauwelijks of geen controle. Wat de impact van onze MONGO-hulp is bijvoorbeeld weten we niet, want we doen geen onderzoek en verantwoording afleggen doen we in een gestencilde nieuwsbrief waarin we melden wat voor weer het ter plekke is, maar niet wat onze activiteiten werkelijk voor onze doelgroepen hebben betekend. En van de verfoeide 'donorsnuisterijen' krijgen NGO's minder last. Verkennende studies, haalbaarheidsrapporten, prioriteiten, budgetlijnen, projectaanvraagchecklists, kwartaalrapportages en evaluatieprogramma's: privédonateurs malen er niet om. Privégeld wordt in de hulpindustrie ook wel *free money* genoemd. Dat is niet voor niets. ■

Schrijftalent gezocht!

In deze uitgave is plaats gemaakt voor twee gastcolumnns. Als eerste een bijdrage van mr. Scholtens, die ingaat op leiderschap bij de 'comprehensive approach'. Vervolgens stelt Van Bekkum het belang van 'Counter Improvised Explosive Devices' (C-IED) aan de orde.

De redactie daagt andere lezers uit om ook een column te schrijven voor de Militaire Spectator. De keuze van het thema is vrij, maar het moet wel passen binnen de formule van het blad. Voorwaarde voor plaatsing is dat de redactie uw boodschap relevant acht voor

de lezers. Verder moet uw verhaal in niet meer dan achthonderdvijftig woorden voor het voetlicht worden gebracht.

U kunt uw bijdrage sturen naar de bureauredactie (zie colofon). Wij zijn erg benieuwd wie zich geroepen voelt om te reageren. Uiteraard zijn we ook nieuwsgierig naar de thema's die u onder de aandacht van de lezers wilt brengen. Uw bijdrage wachten we dan ook met belangstelling af.

De hoofdredacteur

'Comprehensive approach': veelkoppig monster of eenhoofdige leiding?

Lkol (R) b.d. mr. C.G. Scholtens*

Tijdens de drukbezochte KVBK-lezing op 6 maart 2012 over de *comprehensive approach* in de toekomst onder de titel 'Veelkoppig monster of geraffineerd model voor complexe samenwerking?' kwam de prangende vraag over veelkoppigheid of eenhoofdigheid van de bevelvoering jammer genoeg niet aan de orde.

Dat in een stabilisatieoperatie zoals in Afghanistan een gezamenlijke inspanning van (ten minste) de 3D's (*Defense, Diplomacy, Development*) noodzakelijk is, behoeft geen betoog. Wil men veiligheid en stabiliteit verwezenlijken – het doel van de operatie – dan zijn 'vechten' en 'opbouwen' onverbreekbaar met elkaar verbonden.

Rietdijk heeft de *comprehensive approach* in Uruzgan eerder in dit tijdschrift vergeleken met simultaan schaken op vier borden (militair, politiek, sociaal, economisch).¹ Daarbij zou telkens op elk gebied één van de 3D's leidend en een ander ondersteunend moeten zijn.

Daarbij moet dan wel worden bedacht dat elk van die 3D's een eigen cultuur en werkwijze met zich meebrengt, waarbij de belangen niet altijd gelijk zijn. Coördinatie van activiteiten (nadat eerst een gezamenlijke strategische visie met bijbehorende doelen is vastgesteld) is dan ook een eerste vereiste.

Vervolgens rijst de vraag wie in de *comprehensive approach* dan de leiding heeft. Is dat een gezamenlijke leiding (in de burgermaatschappij: een collegiaal bestuur) of wordt daarmee een van de 3D's belast? Het in oktober 2008 verschenen *Joint Doctrine Bulletin 0801* over PRT-inzet in Afghanistan is hierover

* De auteur was als CIMIC Functioneel Specialist Justitie verbonden aan TFU PRT 2/3/4 in Uruzgan in 2007 en 2008.

¹ W.S. Rietdijk, 'De "comprehensive approach" in Uruzgan. Schaken op vier borden tegelijk', *Militaire Spectator* 177 (2008) (9) 472-486.

niet echt duidelijk. Rietdijk, hoewel hij erkent dat het indruist tegen de militaire doctrine, bepleit – in het voorbeeld van Uruzgan – een tweehoofdige (civiel/militaire) leiding.

Evenmin als er bij een schaakpartij drie of meer spelers aan een en dezelfde kant van het bord zitten, zal er ook bij de comprehensive approach sprake moeten zijn van een eenhoofdige leiding van de gehele operatie. Twee, laat staan meer, kapiteins op een schip is al van oudsher onwenselijk en onwerkzaam geacht. Afhankelijk van het soort operatie kan, zoals in een humanitaire operatie, de leiding zeer wel berusten bij de D van Diplomacy of Development, waaraan de D van Defense met een beveiligingstaak ondergeschikt is.

Bij een stabilisatieoperatie als in Afghanistan – een militaire operatie van de NAVO onder mandaat van de VN – moet de leiding berusten bij de D van Defense. De Polad, Osad, Civrep en alle andere vertegenwoordigers van Buitenlandse Zaken/Ontwikkelingssamenwerking horen in die benadering de adviseur te zijn van de militaire commandant, en ook niet meer dan dat. Voor zover het de uitvoering van de operatie betreft (waarvan ook ‘opbouw’ een essentieel onderdeel is) dienen zij ondergeschikt te zijn aan de militaire commandant. Dat zou ook hebben moeten gelden toen het PRT in Uruzgan in 2009 onder civiele leiding kwam. Het PRT is en blijft immers een onderdeel van de stabilisatieoperatie.

De opzet van een tweehoofdige (militaire en civiele) leiding doet enigszins denken aan het

instituut van de politiek commissaris in het Rode Leger. In wisselende perioden tussen 1918 en 1942 had de politiek commissaris in een eenheid dezelfde rang als de militaire commandant. Niettemin waren zij niet gelijkwaardig: aanvankelijk kon de politiek commissaris orders van de militaire commandant *overrulen*; later werd de politiek commissaris ondergeschikt aan de militair commandant.

Daarmee is nog niet alles gezegd. Er dient allereerst een eenhoofdige leiding te zijn, die daarnaast niet alleen moet zijn voorzien van de noodzakelijke bevoegdheden maar ook van de middelen om zijn opdracht te kunnen uitvoeren. Als het zo is, zoals de praktijk in Uruzgan te zien heeft gegeven, dat de militaire commandant afhankelijk is van (geld)middelen die langs bureaucratische weg (Civrep, ambassade in Kabul, Buza/OS, Stabilisatiefonds in Den Haag) telkens moeten worden aangevraagd en beslist, dan is dat in wezen ‘vechten met één hand op de rug gebonden’.

Kortom, in huidige en toekomstige operaties is de comprehensive approach noodzakelijk, maar voor het welslagen daarvan is een eenhoofdige leiding, die zelfstandig kan beschikken over de voor de operatie benodigde middelen (vanzelfsprekend rekening houdend met deskundige adviezen van de andere 3D-partners), essentieel. Dat is niet alleen conform de militaire doctrine, maar is een universeel principe om slagvaardig en doelmatig te kunnen optreden. ■

C-IED: rage of blijvertje?

Majoor N. van Bekkum*

Counter Improvised Explosive Devices (C-IED) is de verzameling van maatregelen en processen die het directe en indirecte effect van IED's, oftewel bomaanslagen, zo veel mogelijk probeert in te perken. C-IED heeft de afgelopen vijf jaar in vrijwel alle westerse landen en in organisaties als de NAVO en de EU een snelle ontwikkeling doorgemaakt. Terecht, gezien de slachtoffers die IED's in Irak en Afghanistan hebben gemaakt.

De maatregelen die voortkomen uit C-IED hebben de vrijwel jaarlijks verdubbeling van IED's in Afghanistan niet kunnen stoppen. Maar ze hebben wel de effectiviteit per IED extreem verlaagd, waardoor vele levens zijn gered. De soms gehoorde stelling dat C-IED meer aandacht krijgt dan het verdient, is eenvoudig te verklaren. Wat voorkómen is krijgt geen aandacht, maar dat wil nog niet zeggen dat er geen dreiging is en er dus geen maatregelen nodig zouden zijn.

In 2014 houdt de ISAF-missie op. Is C-IED dan voorbij? De multinationale militaire inzet gaat waarschijnlijk in een andere vorm verder en ook de IED zal niet verdwijnen. Over de hele wereld vinden er buiten Irak en Afghanistan per maand gemiddeld meer dan vijfhonderd IED-incidenten plaats. De IED is een goedkoop wapen tegen een moeilijk aan te grijpen 'vijand', en is dus een blijvertje. Daarnaast kan de IED een dreiging vormen op alle plekken waar de krijgsmacht wordt ingezet, dus ook in eigen land.

De stormachtige C-IED ontwikkelingen in Nederland zijn weinig mensen ontgaan. C-IED

vergt allereerst een goede coördinatie tussen de vele militaire functionaliteiten. Daarnaast moeten ook vakgebieden buiten de militaire wereld bij C-IED worden betrokken. Deze interdepartementale aanpak is geheel in lijn met de *comprehensive approach*.

De implementatie van C-IED in doctrine, opleidingen en organisatieveranderingen is essentieel gebleken. Er zijn echter ook negatieve kanten: bestaande zaken moeten worden omgebogen, wat de nodige weerstand oplevert. Dit is overigens niet uniek voor Nederland. Afgelopen zomer nog schreef de *Supreme Allied Commander Transformation* aan alle hoogste militairen van de NAVO dat de snelheid van verandering in de vakgebieden operaties en inlichtingen te wensen over liet, en dat hij alle hulp kon gebruiken om dit te verbeteren.

Nadat duidelijk werd dat voor C-IED bij de NAVO en in diverse landen de geldkraan openstond, hebben veel organisaties C-IED op de agenda gezet. Ze proberen onder die noemer veranderingen of verbeteringen gefinancierd te krijgen. Het is dus niet zo eenvoudig om aan te geven of het geld wel op de juiste plek terecht komt. Tevens zijn de ontwikkelingen van C-IED vaak gepaard gegaan met creatieve constructies, om zaken zo snel mogelijk voor elkaar te krijgen.

De vraag is dan in welke vorm en grootte C-IED moet worden geborgd. Het is duidelijk dat het definitief inbedden van dit concept in ons veiligheidsdenken onverminderd om een brede *joint* en *interagency* aanpak vraagt. Vakgebieden als Explosieven Opruimingsdienst Defensie (EOD), *military search*, inlichtingen, operaties en materieelbehoeften zullen met de IED en het

* De auteur was C-IED stafofficier van juni tot december 2008 in de TFU en is werkzaam op het C-IED Centre of Excellence van de NAVO.

IED-netwerk rekening moeten houden en dit moeten inbedden in hun aanpak en doctrine.

Gelukkig doen we C-IED in Nederland vrij goed. Dit ondanks het feit dat er nog geen volledige borging is en ook C-IED getroffen wordt door de golf van bezuinigingen. De geldkraan staat door de bezuinigingen weliswaar minder ver open, maar is nog niet dicht. C-IED is genoemd als een gebied voor intensivering in de beleidsbrief van de minister.

We zijn in dit vakgebied internationaal gezien een voorloper, althans voorlopig. De grote landen die op ons achterliepen, zoals Frankrijk en Duitsland, zijn hard bezig om ons in te halen. En de aandacht voor het onderwerp is, sinds ons vertrek uit Uruzgan, ernstig verminderd.

Ook bij de NAVO is het de vraag hoe C-IED er uitziet na volledige implementatie. Waar hoort het thuis? Hoe moet het zich verder ontwikkelen? Wat zijn de relaties met inlichtingen, operaties, *Force Protection*, COIN, chemische, biologische, radiologische en nucleaire (CBRN) verdediging, EOD en Genie? Wat is maritieme C-IED? Er zijn dus talloze vragen. De meest gestelde vraag is of C-IED niet moet doorontwikkelen naar het *counteren* van netwerken die een bedreiging vormen voor onze eenheden ('*Counter Threat Networks*'). Dit zijn allemaal terechte vragen. Toch moeten we niet vergeten de zaken die we nu nodig hebben en de geleerde lessen te implementeren, ondanks dat er geen recente Nederlandse slachtoffers van IED's zijn.

Een veel besproken thema in onder meer dit blad is de voorbereiding op de volgende oorlog. We doen, terecht, goede pogingen deze te

voorspellen en ons daarop te richten, maar zeker zijn we uiteraard nooit. Het belangrijkste recept voor de succesvolle uitvoering van missies is het vermogen waarmee een krijgsmacht zich weet aan te passen aan de omstandigheden. Mooi gezegd, ons 'adaptief vermogen'. Juist de afgelopen jaren is zowel nationaal als internationaal gebleken dat C-IED een goede katalysator was (en is) van dit adaptief vermogen.

Nederland is een voorloper op het gebied van C-IED. Althans, tot nu toe

C-IED heeft namelijk een coördinerende functie voor vrijwel alle stafsecties en vakgebieden. En het argument om aan C-IED 'te doen' is vanwege de slachtoffers ijzersterk. Daardoor heeft C-IED vele veranderingen kunnen ondersteunen en helpen versnellen en in een enkel geval zelf structurele veranderingen geïnitieerd. Van netwerkgerichte operaties en inlichtingen tot meer mogelijkheden om honden in te zetten en met de F-16 opsporing van IED's te doen vanuit de lucht. Daarnaast heeft het gebieden als exploitatie, biometrie en samenwerking met het justitiële apparaat blootgelegd. Zaken die bij komende missies niet meer zijn weg te denken. C-IED is, zoals gezegd, een blijvertje. Als ons adaptief vermogen een belangrijke sleutel tot succes is, moeten we een bruikbare katalysator als C-IED omarmen. ■

Trouw

*Dr. M.F.J. Houben – luitenant-kolonel der Mariniers**

In mijn vorige column kwam ik tot de conclusie dat één van de essentiële kenmerken van moed de bewuste aanvaarding van een groot of groter risico is en de bereidheid om de gevolgen daarvan te accepteren. In deze column een reflectie op een andere militaire kernwaarde: trouw. Militairen zijn en worden verondersteld trouw te zijn aan de koningin, gehoorzaam aan de wetten en zich te onderwerpen aan de krijgstuicht. Die eed of belofte leggen zij op persoonlijke titel af. Loyaliteit en trouw zijn veelbesproken thema's in de (militaire) literatuur en de militaire sciologie in het bijzonder. Trouw komt op vele wijzen en momenten tot uiting en speelt ook in veel verschillende relaties een rol. Trouw aan een eenheid, een opdracht, een bevelhebber, de koningin, democratie of vrijheid. Zijn dat verschillende vormen van trouw? Ik denk van niet, want voor mij zijn het verschillende manifestaties van eenzelfde fenomeen: de standvastigheid waarmee een individuele soldaat trouw is aan zijn eenheid. Trouw is geen abstract idee maar concreet, hard en tastbaar. Deze opvatting laat zich goed illustreren met een fraai voorbeeld uit de wereldgeschiedenis: de slag bij Thermopylae in 480 voor Christus. Door Herodotus in kleurrijke taal met tal van anekdotes aan ons overgeleverd.¹

Het was duidelijk dat in de vijfde eeuw v.Chr. de Perzische koning Xerxes Griekenland wilde onderwerpen. De eerste Perzische veldtocht eindigde in een overwinning van de Grieken in de slag bij Marathon (490 v.Chr.). Voor de

tweede Perzische veldtocht stelde de Perzische koning Xerxes een enorme strijdmacht samen die Griekenland voor eens en voor altijd moest onderwerpen. Dat deed hij met een zeemacht en een strijdmacht die over land naar Griekenland trok. Dit enorme leger moest in zijn opmars naar Athene door een nauwe bergpas bij Thermopylae (letterlijk de 'warme poorten'). Deze pas bestond uit drie opeenvolgende doorgangen waar, volgens Herodotus, op het smalste punt slechts één strijdswagen tegelijkertijd kon passeren. De Atheense generaal Themistocles stelde voor om de Perzische opmars bij Thermopylae te stoppen en op zee nabij de Straat van Artemisium. De Griekse stadsstaten deden een verzoek aan Sparta om de Perzen te stoppen. Dit verzoek werd door de Spartanen ingewilligd. De Spartaanse koning Leonidas besloot een strijdmacht samen te stellen waarvan driehonderd Spartaanse edelen de kern zouden vormen, daarbij ondersteund door Thespische en Thebaanse soldaten. De enige eis die Leonidas aan de Spartaanse krijgers stelde, was dat ze een zoon hadden verwekt zodat hun familienaam en geslacht niet zou uitsterven.

Kom ze maar halen!

Na een korte voorbereiding marcheerden de Spartanen op naar Thermopylae, betrokken in de nauwe bergpas hun verdedigingslinie, groeven zich in en wachtten af. Ze hoefden niet lang te wachten, want Xerxes stuurde een onderhandelaar om de Spartanen ervan te overtuigen hun wapens – weliswaar onder de meest eervolle omstandigheden – aan de Perzen af te staan. 'Kom ze maar halen!', was het laconieke antwoord van Leonidas en hij zette zich schrap. De Perzen stortten zich vervolgens op de Spartaanse verdedigingslinie, maar werden

* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van Frans Matser, auteur van het boek *De bezuinigingsgeneraal*, en luitenant-kolonel der Mariniers Marc Houben.

¹ Herodotus, *The Histories* (Londen, Penguin Classics, editie 2008).

teruggeslagen door de Spartanen. Na twee dagen strijd waarin de Spartanen standhielden, werden zij door een lokale boer verraden. Deze Ephialtes, wiens naam en verraad niet vergeten zijn, vertelde de Perzen van een klein bergpad om achter de Spartaanse linie te komen. Al snel werden de Spartanen ook in de rug aangevallen door de Perzische eenheid die zich via het bergpad langs de Spartanen had gewrongen. Toen Leonidas beseftte dat hij was omsingeld, stuurde hij het grootste deel van het samengestelde leger weg en bleef op post met driehonderd Spartanen en enkele honderden Thespische soldaten en Thebanen. Deze kwamen nagenoeg allemaal om het leven.

Toen stonden in Thermopylae driehonderd Spartanen tegenover 20.000 Perzen met de onmogelijke opdracht hen te stoppen. Het was duidelijk dat de driehonderd een zekere dood tegemoet gingen, maar was dat een tevergeefs en nodeloos offer? De Spartanen vonden van niet. Door een eervolle dood van de driehonderd, tegenover deze onoverwinnelijk geachte aantallen Perzen, werd een nederlaag in een overwinning omgezet. Met hun levens zaaiden driehonderd Spartanen onder leiding van hun koning Leonidas moed in de harten van hun vrienden, broers en families die werden achtergelaten. Moed om niet op te geven, moed om te vechten en weerstand te bieden. Want zij, de achterblijvers, waren het die de uiteindelijke overwinning zouden moeten bevechten.

Dienekes

In het verslag van de Slag bij Thermopylae dat door Herodotus is opgetekend schittert de Spartiaat Dienekes. Een officier die, naast oorlogvoering, zijn leven heeft gewijd aan een filosofische reflectie op moed en trouw. Maar Dienekes is niet alleen moedig, hij is ook ad rem. Op een dreigement van de Perzen dat zij zoveel pijlen zouden afvuren dat deze de zon zouden verduisteren, antwoordde hij snedig: 'zoveel te beter, dan vechten we in de schaduw'. Dienekes zoekt naar de essentie van trouw en komt tot de conclusie dat 'trouw' staat voor trouw aan de democratische rechtsstaat, aan vrijheid en mensenrechten, aan koningin

en vaderland. En die rechtsstaat, vrijheid en mensenrechten worden op het slagveld gepersonifieerd door de man met wie je schouder aan schouder in de falanx staat. Daarin ligt alles besloten. De Spartaanse falanx is de belangrijkste en beruchtste aanvalsformatie (letterlijk een soort 'stoottroep') waarmee de Spartanen de samenhang in de formatie van een tegenstander probeerden te verbreken. Een falanx bestond uit ten minste vijftien strijders, vaak vele tientallen en was tot wel acht rijen diep. De schouderhoge schilden moesten elkaar kunnen 'overlappen' ter bescherming en op bevel kunnen wijken om met de lange speer een uitval te kunnen doen. De compacte samenhang, cohesie en uiterste discipline maakten de Spartaanse falanx tot de legendarische eenheid die zij tot vandaag is. Ik kan het niet beter verwoorden dan Dienekes deed en ik citeer hier uit het

De helden van Thermopylae leren ons dat trouw, net als moed, een kernwaarde voor een krijgsmacht is

schitterende boek van Steven Pressfield, *Gates of Fire*: '...Here is what you do, friends. Forget country. Forget King. Forget wife and children and freedom. Forget every concept, however noble, that you imagine you fight for here today. Act for this alone: for the man who stands at your shoulder. He is everything, and everything is contained within him. That's all I know. That's all I can tell you...'² Trouw inspireert tot moedig gedrag, inspireert om door te zetten en niet op te willen geven. De helden van Thermopylae leren ons dat trouw, net zoals moed, een kernwaarde voor een krijgsmacht is en dat het geen vaag, abstract of stoffig idee is, maar concreet en direct: het is de trouw aan de man of vrouw met wie je schouder aan schouder een eenheid vormt. ■

2 Steven Pressfield, *Gates of Fire. An Epic Novel of the Battle of Thermopylae* (New York, Bantam New Books, 1998). Zeer aanbevelenswaardig werk dat wat mij betreft verplichte literatuur op de militaire scholen zou moeten zijn.

Gevechtservaring: vaak minder verheffend dan het lijkt

Het uitreiken van gevechtsinsignes gaat gepaard met de vraag wie hem nu echt wel en eigenlijk niet heeft verdiend ('hij was er wel bij, maar deed niks'). Ik ben blij met de wijze woorden van kapitein De Vos dat we ons geen probleem moeten laten aanpraten wanneer een klein deel van de officieren niet goed met de weelde van gevechtservaring om kan gaan.¹ Ook de reactie van majoor Stam werkt relativerend.² Ik wil er nog iets uit mijn eigen ervaring aan toevoegen om een realistischer verwachtingspatroon te delen.

Er zijn officieren met gevechtservaring van voor de tijd dat daarvoor gevechtsinsignes werden uitgereikt. Ze hebben het dus wel, maar je ziet het niet aan ze. Er zijn officieren die direct na afloop van TIC's (met slachtoffers) aan onderzochtingen van tribunalen zijn onderworpen als waren zij verdachte oorlogsmisdadigers. Het verschil tussen oorlogsheld en -misdadiger kan hierdoor echt flinterdun zijn. Daarnaast zijn er militairen die met gevaar voor eigen leven fantastische – of hele slechte – dingen hebben gedaan of anderen hebben gered of juist niet, maar daarvoor nooit zijn gewaardeerd c.q. bestraft omdat het niet aanhangig is gemaakt. Veel gevechtservaring 'overkomt' mensen. Toevallig ben je op de verkeerde tijd op de juiste plaats onder de verkeerde omstandigheden, of een willekeurige andere combinatie.

De vraag die kapitein De Vos opwerpt dat 'ieder een wil weten of hij, wanneer het er echt om gaat, de juiste dingen doet en de juiste beslissingen neemt', is een verkeerde vraag. Het is

niet zo eenduidig 'juist' of 'niet juist'. Op het moment van de vuurdoop is het alsof iemand een fles op je hoofd kapot slaat zonder dat je het bewustzijn verliest. De eerste reacties zijn reflexen die drilmatig zijn aangeleerd. Pas langzaam keert een deel van het bewuste denkvermogen terug, bij de een sneller dan bij de ander. Op het moment dat het terugkeert realiseer je je dat de 'sukkel' die je er liever niet bij had gehad inmiddels de goede initiatieven heeft genomen en dat degene van wie je hoge verwachtingen had nu inert van angst en verstijfd van schrik tot niets in staat is. De situatie is onoverzichtelijk. Op basis van wat je denkt te weten ga je werktuiglijk met het aanwezige deel van je bewuste denkvermogen aan de slag. Het is deze ervaring die gevechtservaring zo bijzonder maakt. Het is een twijfelachtige eer.

Eventueel volgende keren wordt de schrikreactie korter en de bewuste reactie sneller. Alles went, ook het onder vuur komen liggen. Naast een enkele geluks- of ongelukstreffer heeft het mij altijd verbaasd hoe relatief weinig er eigenlijk geraakt wordt en hoe weinig doden en gewonden er vallen wanneer je het vergelijkt met de hoeveelheid munitie die onder gevechtssomstandigheden wordt verschoten. Het is vaak minder gevaarlijk dan het lijkt en daarom kun je na verloop van een aantal gebeurtenissen onverschillig worden. Het werkt een gevaarlijke nonchalance in de hand waarop je bedacht moet zijn, voor jezelf en voor elkaar.

Of je uiteindelijk de goede beslissingen hebt genomen zal in het uiterste geval later worden beoordeeld door salonstrategen, die vanuit een leunstoel met alle inmiddels verzamelde achterafkennis over jouw optreden zullen oor-

1 Meningen van anderen, *Militaire Spectator* 181 (2012) (4) 194-195.

2 Antwoord op meningen van anderen, *Militaire Spectator* 181 (2012) (4) 195-196.

delen. De vraag of je de juiste beslissingen hebt genomen op basis van wat je toen wist, is een hele andere vraag. En de vraag over wat je had kunnen weten ook. En alle drie die vragen worden gesteld en beantwoord. Het plaatst het waardeoordeel of je goed of fout hebt gehandeld in een heel relatief daglicht. Dat oordeel is gegarandeerd anders dan het gevoel dat je er op het moment zelf over had. En dat is weer anders dan het gevoel dat je er na verloop van enige tijd over hebt. En dat is weer anders dan het gevoel dat je vindt dat je er over zou moeten hebben.

In de pers verschijnen verhalen die geschreven zijn door mensen die er niet bij waren. Laat het geen verbazing wekken wanneer die verhalen afwijken, of iets heel anders dan wel het tegenovergestelde beweren van wat er werkelijk is gebeurd. Laat het evenmin verbazing wekken wanneer onschuldigen aan het gebeurde worden bestraft en mensen die er niets mee te maken hadden of er zelfs niet bij waren, worden beloond. Het geheel biedt een dermate groot scala aan verschillende waardeoordelen dat daarmee de vraag die kapitein De Vos opwerpt dat 'iedereen wil weten of hij, wanneer het er echt om gaat, de juiste dingen doet en de juiste beslissingen neemt', niet langer eenduidig relevant te beantwoorden is. Er zijn teveel invalshoeken.

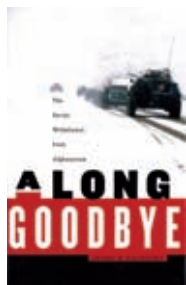
De ervaringen zijn daarnaast heel persoonlijk en kunnen sterk variëren, zelfs onder personen die bij dezelfde gebeurtenis aanwezig zijn geweest. Zij die er niet over praten hebben vaak de meeste invalshoeken 'meegemaakt' om over na te denken. Een eenduidig oordeel is vaak getekend en niet helemaal correct. En daarom is het al dan niet drager zijn van een gevechts-

insigne minder veelzeggend en heeft het minder voorspellende waarde dan menigeeen denkt.

Ik wil de waarde van gevechtservaring niet bagatelliseren. Het is een heel bijzondere ervaring waar we mensen optimaal op moeten voorbereiden. Ere wie ere toekomt, maar pas op met de sokkel. Gevechtservaring overkomt je en is minder verheffend om naar uit te kijken dan het lijkt. Prijs u gelukkig wanneer het u niet overkomt. Het biedt ook geen garanties voor opvolgend succes. Succes in deze is heel relatief en de niet-materiële prijs is soms buitenproportioneel groot.

*Lkol Infanterie J.C. Visser
Libanon-veteraan
Zonder gevechtsinsigne*





A Long Goodbye

The Soviet Withdrawal from Afghanistan
Door Artemy M. Kalinovsky
New Haven (Harvard University Press) 2011
320 blz.
ISBN 9780674058668
€ 25,-

Wie denkt dat *A Long Goodbye* een relaas is over de strijd in Afghanistan komt bedrogen uit. Artemy Kalinovsky, verbonden aan de Universiteit van Amsterdam en de London School of Economics and Politics, richt zich in dit boek enkel op de Sovjet-besluitvorming om de interventie in Afghanistan te beëindigen en niet op het militair optreden. De centrale vraag is waarom het negen jaar duurde voordat de laatste Sovjet-troepen Afghanistan verlieten, terwijl al snel na de interventie in 1979 duidelijk werd dat militair ingrijpen niet de oplossing was. Kalinovsky beschrijft dit moeizame besluitvormingsproces in chronologische en thematische hoofdstukken. De auteur heeft zich goed in de materie verdiept en heeft eerder niet beschikbare bronnen kunnen raadplegen en een groot aantal betrokken functionarissen kunnen interviewen. Sommige bronnen kon hij nog niet inzien, anders was het beeld volgens Kalinovsky nog completer geweest. Het gaat dan vooral om KGB- en krijgsmachtarchieven en gespreksverslagen van diverse hoofdrolspelers.

Terugtrekken bemoeilijkt

A Long Goodbye begint met de redenen waarom de Sovjet-Unie onder

leiding van Leonid Brezjnev inder tijd in Afghanistan 'intervenierde'. Uitgangspunt was een opportunistische, kleinschalige en korte operatie om het toenmalige communistische regime, met weinig draagvlak in het land, te ondersteunen. De interventie bewees dat Moskou socialistische 'broeders' steunde en was een signaal dat de grootmacht Sovjet-Unie landen in de Derde Wereld een alternatief bood voor het 'koloniaal' ingestelde Westen. Er ontstond echter al snel een guerrillaoorlog. De Sovjet-Unie wilde bij een eventuele terugtrekking vooral in de Derde Wereld geen gezichtsverlies lijden en haar status als supermacht handhaven. Terugtrekken werd bemoeilijkt doordat de Afghaanse communistische partij PDPA uit twee kampen bestond die elkaar letterlijk bestreden om de macht binnen de regering. Daarnaast was het leiderschap van de Sovjet-Unie begin jaren tachtig minder daadkrachtig in verband met het kort na elkaar overlijden van Brezjnev en zijn opvolgers Joeri Andropov en Konstantin Tsjernenko. De in 1985 aangetreden leider Michail Gorbatsjov wilde met zijn Nieuwe Denken de relatie met het Westen verbeteren en de Sovjet-Unie uit het internationale isolement halen waar het land onder meer

door de inval in Afghanistan in was beland. In terugtrekking zag Gorbatsjov één van de opties om dit te bereiken. De machtsstrijd en meningsverschillen over Afghanistan tussen liberalen en conservatieven binnen het Politbureau, maar ook tussen de KGB en het leger, elk gelieerd aan een PDPA-kamp, bemoeilijkte de besluitvorming. Zoals Kalinovsky aangeeft bleef de Sovjet-Unie geloven dat zij Afghanistan kon helpen stabiliseren, de regering in Kabul meer draagvlak onder het volk kon geven en de strijdkrachten kon opbouwen. Gorbatsjov had echter nog geen concreet plan en moest laveren om zijn machtsbasis te behouden, waardoor hij regelmatig concessies aan de conservatieven moest doen met het nodige tijdverlies als gevolg.

Bleeding wound

Om de Sovjet-invloed af te bouwen en draagvlak voor de Afghaanse regering te krijgen werd een nationale verzoeningscampagne opgezet om de intern verdeelde Afghanen, vooral de PDPA-kampen, tot elkaar te laten komen. Dat bleek problematisch, want het Afghaanse leiderschap wilde niet met andere partijen samenwerken. Ook de onderhandelingen met de VS en de VN, uiteindelijk uitmondend in de Genève-akkoorden van 1988, verliepen moeizaam omdat Washington de voorgenomen Sovjet-terugtocht als een teken van zwakte interpreteerde en dit wilde uitbuiten. De Amerikanen wilden daarom de steun aan de Mujahideen ook niet intrekken. De Sovjet-Unie beschreef Afghanistan echter als een 'beperkte operatie' (zowel financieel als militair) en Kalinovsky

haalt een speech van Gorbatsjov aan waarin deze Afghanistan niet meer dan een 'bleeding wound' noemde. De Sovjet-Unie had nooit meer dan ongeveer 100.000 militairen in het land, die echter wel steeds actief waren omdat de Afghaanse strijdkrachten volgens Kalinovsky niet altijd betrouwbaar waren en graag anderen voor hun karretje wilden spannen. Hetzelfde gold voor de Afghaanse overheid. Kalinovsky illustreert dit met de anekdote van ministers die tijdens vergaderingen aan tafel zaten met hun Sovjet-adviseur achter zich. Naarmate het debat vorderde schoven de adviseurs steeds meer naar voren en de ministers naar achteren, totdat het debat uiteindelijk door de adviseurs onderling werd gevoerd. Kalinovsky maakt duidelijk dat de angst steeds groot was dat Afghanistan na een militaire terugtrekking van de Sovjets in elkaar zou storten. Daarnaast kon Gorbatsjov, die de constante druk van de conservatieven in het Politbureau voelde, niet te snel toegeven omdat hij geen gezichtsverlies wilde lijden en zijn betrouwbaarheid als internationale partner in stand wilden houden. In 1991, na de mislukte conservatieve coup in Moskou, verloor Gorbatsjov zijn machtspositie aan Boris Jeltsin, die de troepen een jaar later uit Afghanistan haalde. Het Afghaanse regime hield nog even stand, maar na het wegvalen van de laatste materiële steun uit Rusland verviel het intern sterk verdeelde land in chaos.

Conclusies

In het laatste deel van *A Long Good-bye* trekt Kalinovsky een vergelijking met de huidige besluitvorming in de NAVO en de VS, de besluit-

vorming rond Vietnam en de context van de Koude Oorlog. Hij geeft dit echter beperkt weer en wil er daarom geen uitgebreide conclusie aan koppelen. Het Sovjet-besluitvormingsproces in zijn geheel beschrijven en dan conclusies trekken op basis van vermeende vergelijkbare situaties zou inderdaad te kort door de bocht geweest zijn. Kalinovsky had dit alleen kunnen doen door meer feitelijkheden van bijvoorbeeld Vietnam en ISAF op te voeren. De auteur geeft het politieke besluitvormingsproces overigens niet als een pure opsom-

ming van chronologische feiten weer, maar beschrijft het erg levendig. Het boek is geïllustreerd met zwart-wit foto's waarop de gelaatsuitdrukkingen van de hoofdrolspelers uitstekend de sfeer van de in de tekst beschreven momenten weergeven. Kalinovsky heeft een zeer boeiend boek geschreven, dat de complexiteit weergeeft van de militaire terugtrekking van de Sovjet-Unie uit Afghanistan.

Maj. T. Jansen Bc



Mars naar de wetenschap

Het streven naar de wetenschappelijk opgeleide officier, 1890-2011

Door Wim Klinkert

Breda (Nederlandse Defensie Academie) 2012

92 blz.

ISBN 9789088920486

De uitreiking van de eerste wetenschappelijke bachelordiploma's, op 26 maart 2012 in Den Helder, aan jonge 'lang model' officieren markeert een mijlpaal in de geschiedenis van het militair onderwijs in Nederland. Wim Klinkert, sinds jaar en dag als militair historicus verbonden aan de officiersopleiding in Breda en als bijzonder hoogleraar militaire geschiedenis aan de Universiteit van Amsterdam, heeft ter gelegenheid van die historische gebeurtenis de lange mars naar wetenschappelijke erkenning van de officiersopleidingen geboekstaafd. Hij doet dat met vaardige pen en

soverein, zeker waar het de geschiedenis van de KMA betreft.

Pleidooi voor modernisering

Klinkert zet uiteen dat tussen de eerste ideeën over een meer civiel-academisch ingevulde officiersopleiding en de recente accreditatie van de wetenschappelijke bachelors een periode van meer dan een eeuw ligt. Vooruitstrevende landmacht-officieren die zich zorgen maakten over de kwaliteit en het aanzien van het officierskorps in de samenleving bepleitten al aan het eind van de negentiende eeuw een modernisering van de opleiding. Aan

de invoering van de persoonlijke dienstplicht ontleenden zij een extra argument, namelijk dat goed militair leiderschap meer dan ooit geboden was. Met hun opvattingen vingen zij bot bij het militair establishment, dat vond dat met een militaire vakopleiding kon worden volstaan. Hervormingspogingen rond de Eerste Wereldoorlog liepen op hetzelfde conservatisme stuk. De ervaringen van de Tweede Wereldoorlog leidden er toe dat de militaire top meer oog kreeg voor de waarde van academische vorming. Het streven naar een krachtiger band tussen krijgsmacht en samenleving, de complexiteit van de moderne oorlog en de wens het officiersberoep aantrekkelijker te maken voor middelbare scholieren, waren hierbij belangrijke argumenten. In 1963 boden de ministers P. de Jong (Defensie) en T. Bot (Onderwijs) de Wet op het Wetenschappelijk Onderwijs Krijgsmacht (WWOK) aan de Tweede Kamer aan. Deze Wet poogde de specifieke eigenschappen van de officiersopleidingen te verzoenen met academische vrijheid en wetenschappelijke kwaliteit. Tegelijkertijd vonden zowel in Breda als in Den Helder bestuurlijke hervormingen plaats, werd het curriculum aangepast en deden veel academische uiterlijkheden hun intrede. Klinkert maakt duidelijk dat deze cosmetische veranderingen en al die bestuurlijke drukte uiteindelijk niet het gewenste resultaat hadden. Dat KIM en KMA met de rug naar elkaar toe opereerden droeg niet bij aan het noodzakelijke politieke draagvlak. Dat de militaire top met afschuw de democratiseringsgolf in universitair Nederland aanschouwde, temperde eveneens het enthousiasme.

Ten slotte was de druk om officiersfuncties te vullen zo groot, dat de kwaliteit van de opleidingen niet de eerste prioriteit was. Toen minister J. Ritzen na 27 jaar (in 1990!) een eind aan de behandeling van de WWOK maakte, werden dan ook weinig tranen geplengd.

Nieuwe omstandigheden

Beeldend schetst Klinkert hoe KIM en KMA hun eigen koers weer uitzetten: 'Tot ver in de jaren '90 bleven beide opleidingsinstituten eigenlijk vreemden voor elkaar, koesterden hun eigen cultuur, zochten hun eigen oplossingen voor bestuur en onderwijs en leverden officieren af die in volledig van elkaar gescheiden werelden gingen werken' (blz. 82). De val van de Berlijnse Muur had grote gevolgen voor de krijgsmacht, want expeditie-inzet van professionals, in crisishaarden, ver van huis ging de toon zetten. Dit stelde hoge eisen aan jonge leidinggevendenden, die overigens niet langer verzekerd waren van een baan voor het leven. Het nieuwe personeelsbeleid onderkende mede daarom het belang van civiel-geaccrediteerde opleidingen. Ten slotte maakte de Bologna-verklaring de weg vrij voor de Angelsaksische bachelor/masterstructuur in Europa, waarbij door de lagere eisen accreditatie eerder onder handbereik kwam. Deze drie ingrediënten speelden een wezenlijke rol in de besluitvorming om opnieuw een poging te wagen de officiersopleiding wetenschappelijk te verankeren. De weg daarnaar was grillig en de regie bij Defensie, maar ook binnen de in 2005 opgerichte NLDA, was niet altijd duidelijk. Zo past een Executive Master op HBO-niveau die cursisten

van de Hogere Defensie Vorming ontvangen qua logica niet goed bij het streven naar wetenschappelijke accreditatie van de initiële officiersopleiding. Waar in 2005 nog de ambitie bestond om de Faculteit Militaire Wetenschappen tot Defensie-Universiteit te transformeren, is intussen een meer realistische doelstelling geformuleerd, namelijk om op termijn te streven naar een wetenschappelijke master.

Klinkert heeft in scherpe penseelstreken de weg naar accreditatie geboekstaafd en biedt de lezer een fraai overzicht. Hij is een traditioneel historicus die hecht aan distantie in tijd. Zijn beschouwing over de laatste, beslissende jaren mist daardoor het reliëf van de 'oudere' geschiedenis. Zo blijven de stuwende rol van de huidige decaan, prof. dr. W. van Rossum en de essentiële bijdrage van de inmiddels alweer overgeplaatste NLDA-Commandant, genm ir. R.G. Tieskens, die de NLDA uit het geld- en energieverslindende moeras van het Diagnose Bedrijfsmodel trok, te zeer onderbelicht. Eendrachtig samenwerkend hebben zij de accreditatie gerealiseerd. Ook overkomt Klinkert in dit deel een enkele *slip of the pen*. Zo lijkt hij de voorzitter van de Stichting Wetenschappelijk Onderzoek en Onderwijs te verwarren met een bekend dichter en voorziet hij de voormalige Bevelhebber der Luchtstrijdkrachten ook nog (geheel om niet) van een academische titel. Een kniesoor die hier echter over valt. *Mars naar de Wetenschap* is een nuttige en goed geschreven gelegheidsuitgave. Aanbevolen dus.

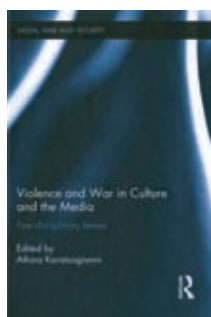
Drs. P.H. Kamphuis, NIMH



Cyberspace and the State

Toward a Strategy for Cyber-Power
Door David J. Betz en Timothy C. Stevens
Londen (Routledge/Adelphi series) 2011
158 blz.
ISBN 9780415525305
€ 13,-

Cyberspace and the State van David Betz en Timothy Stevens is vooral bedoeld als conceptuele oriëntatie van de nieuwe strategische omgeving van de huidige *information age*. Het boek put daarbij zowel uit de theorie als de praktijk. Vanuit hun vakgebied veiligheidsstudies analyseren Betz en Stevens hoe beleidsmakers omgegaan zijn met recente *cyber scares*. Daarnaast willen de auteurs helderheid brengen in het debat over cyber zoals dat gevoerd wordt door deskundigen op het gebied van internationale betrekkingen en strategische studies. Zij kijken onder meer welke invloed cyberspace heeft op centrale aspecten van de staat en het staatsysteem, zoals macht, grondgebied en soevereiniteit.



Violence and War in Culture and the Media

Five Disciplinary Lenses
Door Athina Karatzogianni (red.)
Londen (Routledge) 2012
280 blz.
ISBN 9780415665230
€ 99,-

In deze bundel analyseren wetenschappers het huidige debat over de invloed van geweld en oorlog op media, cultuur en samenleving. Zij doen dit aan de hand van vijf disciplines: geschiedenis, cultuurwetenschap, sociologie, politieke wetenschappen en *gender studies*. Zo komt in de historische analyse aan bod hoe de perceptie van geweld – onder meer in de Tweede Wereldoorlog – is beïnvloed. Op het vakgebied sociologie gaan deskundigen in op terrorisme, terwijl politicologen onder meer de media tijdens de Bosnische oorlog behandelen. Volgens Athina Karatzogianni, verbonden aan de University of Hull, spelen de nieuwe media een steeds grotere rol in de oorlogsperceptie van het publiek.



Asia 2030

The Unfolding Future
Door Ajey Lele, Namrata Goswami en Rumel Dahiya (red.)
New Delhi (Lancer Publishers) 2011
342 blz.
ISBN 9781935501220
€ 21,-

In het kader van een geopolitieke analyse proberen auteurs in *Asia 2030* voorspellingen te doen over de toekomst van de regio. Hun belangrijkste uitgangspunt daarbij is of de huidige economische groei zal doorzetten of niet. In het boek is aandacht voor de strategische effecten van airpower, cyberveiligheid, klimaatverandering en raketverdediging. Voornamelijk gebaseerd op de methode van *scenario building* willen de experts verdere aanzetten geven tot de discussie wat voor een speler Azië in 2030 in de geopolitiek zal zijn. De samenstellers van de bundel benadrukken overigens dat Azië niet als één blok gezien moet worden, maar uit meerdere gebieden met een eigen dynamiek uiteenvalt.



Mei 1940

De strijd op Nederlands grondgebied
Door Herman Amersfoort en Piet Kamphuis
Herziene editie, Amsterdam (Uitgeverij Boom) 2012
460 blz.
ISBN 9789461057020
€ 34,50

Bij het schrijven van de nieuwe editie van *Mei 1940* hebben de auteurs kunnen profiteren van de jongste stand van het onderzoek naar de Duitse inval en de reactie van de Nederlandse strijdkrachten daarop. Niet alleen de analyse van bronnen, maar ook kaarten en schema's maken duidelijk dat de nederlaag op 12 mei, twee dagen na de inval, al onafwendbaar was geworden. Rond de kwestie van schending van het oorlogsrecht is voor deze editie baanbrekend nieuw onderzoek verricht, terwijl relevante nieuwe literatuur en archiefvondsten zijn verwerkt. De auteurs concluderen dat bij het verklaren van de snelle nederlaag van het Nederlandse leger afgezien moet worden van ingeburgerde redeneringen.

SUMMARIES

G.C.H. Bakx and J.M. Nyce – Safety Management and Auftragstaktik

Within the military domain achieving a safer working environment mostly follows classical approaches. These focus mainly on increasing the individual quality and reliability of the various parts. Safety analysis in these approaches is based on predefined process steps. The authors explain a link between these classical approaches of security and the principles of normaltaktik on the one hand, and

between more modern views on security and principles of auftragstaktik on the other. Circumstances on the current battlefield are more and more complex and require higher-order goals, i.e. auftragstaktik. It seems that the quest for safer work in such complex environments and the subsequent analysis does not allow the classical and modern approaches to unite.

S. Dalenberg and A.L.W. Vogelaar – Approaches to Leadership within Defense

Leadership is a core business for Defense. In 2007 the chairman of the Dutch Joint Chiefs of Staff formulated a central vision on leadership for the organization. This vision indicates that leadership should be based on the models of situational leadership and inspirational leadership. These models however are not integrated and – as the authors state – most Operational Commands don't give any attention to them. And if they do,

they differ in the interpretation and further implementation of these models. The authors clarify the models in conjunction and meanwhile present the current state of affairs. Moreover, they offer suggestions how to integrate both models into a workable schedule. Doing this, they see possibilities for a balanced incorporation of both models in the development of instruction, training, and policy within Defense.

P. 't Hart – The Mobile Military Court

The history of military justice on the battlefield dates back to the early days of the Dutch Republic. In his introduction to this relatively unknown, but special military-judicial instrument, the author among others argues that as from the middle of the nineteenth century, the military justice has run into trouble several times. At crucial moments it became

clear that by deciding not to establish mobile military courts the regular military courts martial had to deal with an overload. In current times, the legislature has determined that in case of a national emergency and/or the need for a trial abroad, mobile courts can be set up.

Algemene Vergadering KVMO

7 juni 2012

Het thema van het openbare gedeelte van de Algemene Vergadering van de KVMO is:

“Maatschappelijk draagvlak voor Defensie”

Keynote speaker is **André Bosman**, lid van de Tweede Kamerfractie van de VVD, oud F-16 vlieger en lid van de vaste commissie voor Defensie.

Eric Vrijsen, parlementair redacteur bij Elsevier, belicht dit onderwerp vanuit journalistieke invalshoek.

KVMO-hoogleraar **prof. dr. Jan van der Meulen** gaat vanuit de wetenschappelijke invalshoek in op het creëren van meer draagvlak voor Defensie in de maatschappij.

genm der Cavalerie b.d. jhr. **J. H. de Jonge**, in zijn laatste functie werkzaam als plv commandant van het Eerste Duits-Nederlandse Legerkorps, benadert het thema vanuit het perspectief van de militair.

Aanvang

13.30 uur

Locatie

Prinses Julianakazerne, Prins Bernhardzaal
Therese Schwartzstraat 15, 2597 XK Den Haag

Aanmelden

via info@kvmo.nl of 070 383 95 04

