



# militaire spectator

## MAANDBLAD

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

## UITGAVE:

Koninklijke Vereniging ter beoefening van de Krijgswetenschap

## HOOFDREDACTEUR:

W. Walthuis  
brigade-generaal der infanterie b.d.

## ADJ.-HOOFDREDACTEUR:

M. W. A. Weers  
kolonel van de Koninklijke luchtmacht

## REDACTEUREN

H. A. Baaij  
luitenant-kolonel van de Koninklijke luchtmacht

## ir. H. Lankhorst

kolonel van de technische staf

## A. Majiers

kolonel der artillerie

## G. A. Numan

brigade-generaal der infanterie

## CORRESPONDENTIE

Adm. Militaire Spectator  
p/a Bureau Voorlichting MvD,  
Spui 32, Den Haag.  
Tel.: (070) 72 14 64

## ABONNEMENTEN:

f 25,— per jaar  
buitenland f 30,— per jaar  
losse nummers f 2,50

## ADVERTENTIES:

Frankenhorst 28, Sassenheim  
Tel.: (02522) 1 06 46  
Contractprijzen op aanvraag

NADRUK VERBODEN

## inhoud

- 
- 2 Officiële mededelingen van de Koninklijke landmacht en de Koninklijke luchtmacht
- 
- 3 Het Stumik-deelrapport „Leidinggeven”
- 
- 19 De Zwitserse neutraliteit tijdens de Tweede Wereldoorlog, door H. Toorenvliet, publicist, Den Haag
- 
- 22 Nieuwe uitgave
- 
- 23 De vorming in de Koninklijke landmacht, door G. D. Buurman van Vreeden, majoor der infanterie
- 
- 34 Een volksleger voor Nederland?
- 
- 38 Misoogsten en misse doctrines in de Sovjet-Unie, door J. R. Evenhuis, journalist, Rome
- 
- 46 Nieuwe uitgave
-

# OFFICIELE MEDEDELINGEN

KONINKLIJKE LANDMACHT - KONINKLIJKE LUCHTMACHT



## Uit de landmacht- en luchtmachtorders

**LaO 75014(91.1/31).** Vaandel Regiment aan- en afvoertroepen.

**LaO 75015(78/415).** Voorstudie algemene (school)ontwikkeling voor toelating tot de Koninklijke militaire school.

**LaO 61088(23.21/9)/LuO 61579(23.21/6).** Het Curatorium en de Raad van Gouverneur en Assessoren van de Koninklijke militaire academie (herdruk).

**LaO 63025(55.5/61)/LuO 63521(55.5/59).** Geneeskundige verzorging van de Koninklijke landmacht en de Koninklijke luchtmacht in België (herdruk).

**LaO 75016(51.16/25)/LuO 75513(51.16/26).** Uitoefening van grondrechten door militairen.

**LaO 57061(91.5/1).** Jaarlijkse herdenkingen (herdruk).

**LaO 72029(23.1/69)/LuO 72524(23.1/71).** Instelling militair sociale dienst (herdruk).

**LaO 75017(51.2/109)/LuO 75514(51.2/83).** Nadere voorzieningen terzake van de bevoegdheid de werkelijke dienst van dienstplichtigen te verlenen.

**LuO 75515(51.2/84).** Lastgevingen.

**LaO 63049(55.17/59)/LuO 63539(55.17/57).** Tegemoetkoming wegens inkomstenderving en reiskosten (herdruk).

**LuO 72521(23.3/7)** Vredesorganisatie commando logistiek en opleidingen (herdruk).

**LaO 75018(55.1/9x)/LuO 75516(55.1/9v).** Wijziging boekwerk Regelingen inkomsten militairen Koninklijke landmacht en Koninklijke luchtmacht (26e wijziging).



**Lamed 028-75(51.15/102).** Kerkelijke feest- en vastendagen voor Israëlitische militairen in 5736 (6 september 1975 t/m 24 september 1976).

**Lamed 029-75(81/41).** Snelheden voor militaire voertuigen.

**Lamed 030-75(78/382e).** Cursus Stafdienst aan de Hogere krijgsschool.

**Lamed 031-75(02/34).** Intrekking legerorders, landmachtorders, landmachtmededelingen.

**Lamed 032-75(51.16/26)/Lumed 519-75(51.16/27).** Rookverbod voor chauffeurs.

**Lamed 039-67(55.3/103)/Lumed 530-67(55.3/101).** Administratie van in de officiers-, onderofficiers- en korporaalsmesses verkrijgbaar te stellen artikelen.

**Lamed 033-75(51.12/50d)/Lumed 520-75(51.12/43d).** Vaststelling extra toelage voor het studiejaar 1975/76 aan adspirant-officieren Geneeskundige dienst krijgsmacht.

**Lamed 035-75(91.1/32).** Cravattes aan vaandels en standaarden.

## Mededelingen van het Commando Opleidingen Koninklijke landmacht

**VS 17-227/4** (Handboek schutter/lader Leopardtank). Dit voorschrift, dat zowel in vredes- als in oorlogstijd dient te worden gehanteerd, zal op het OCC en bij de parate Leopard-eenheden worden gebruikt tijdens de instructie voor tankcommandant, schutter en lader van zowel dienstplichtig als beroepspersoneel. In dit voorschrift worden de schietopleiding, de bediening en het onderhoud van het hoofdwapen (105 mm kanon) en de bijwapenen (zowel torendak- als coaxiale mitrailleur en rookgranaatwerper), alsmede het justeren van de wapenen en de richtmiddelen behandeld. Tevens is een apart hoofdstuk gewijd aan tankherkenning t.b.v. de cavalierist.

**VS 17-412/3** (Tankschietoefeningen AMX-13 met kanon 105 mm, 2e druk). Deze nieuwe druk is noodzakelijk geworden door het veranderen van de nummering van de tankschietplaatjes en het herzien van verschillende oefeningen.

De aandacht wordt erop gevestigd, dat officieren, die maandelijks van Rijksweg de „Militaire Spectator” ontvangen, bij wijziging van hun adres, dit schriftelijk kenbaar dienen te maken bij het Ministerie van Defensie, Afdeling CPD, Bagijnestraat 36, Den Haag.

## Het Stumik-deelrapport „Leidinggeven”

\* \* In de Beschikking van de staatssecretaris van defensie nr 339.511/R, van 10 juli 1972 — officieel getiteld de „Instellingsbeschikking Stuurgroep Maatschappelijke Invloeden in de Krijgsmacht” — werd aan de sindsdien gewoonlijk met de afgekorte naam Stumik aangeduide stuurgroep onder meer opgedragen een beleidsconcept te ontwerpen met richtlijnen voor de regeling van de interne verhoudingen in de krijgsmachtdelen met speciale aandacht voor het leiderschap. Die opdracht leidde in wezen de afronding in van een groot aantal activiteiten waarmee zeer velen binnen de onderscheidene krijgsmachtdelen reeds geruime tijd doende waren en die uiteindelijk alle waren gericht op hetzelfde doel, te weten het verbeteren van het leiding geven op zodanige wijze dat meer dan voorheen zou kunnen worden bijgedragen tot het optimaal functioneren van het Nederlandse defensieapparaat.

Het lag wel voor de hand dat het bewuste deel van de opdracht het beste kon worden gezien als een integraal probleem, dat zich dienovereenkomstig bij uitstek leende voor de aanpak door een daarmee speciaal te belasten projectgroep. Bijgevolg besloot de stuurgroep tot die werkwijze, en stelde op 9 april 1973 de Projectgroep „Leidinggeven” in, waaraan zij opdroeg

*... het opstellen van een ministerieel beleidsconcept, uitmondend in een aantal concrete aanbevelingen, dat een voor de gehele krijgsmacht geldende officiële visie op het leidinggeven in de krijgsmacht behelst.*

Uit de samenstelling van de projectgroep kon duidelijk worden afgelezen dat er klaarblijkelijk een sterke voorkeur was voor een belangrijke inbreng uit de kring van militaire leidinggevende functionarissen van het middelbare niveau alsmede van deskundigen op het gebied van leiderschapsvorming en -training.

Gegeven de krap toebemeten tijd die de projectgroep voor haar activiteiten ten dienste stond — minder dan zeven maanden, want het rapport moest op uiterlijk 1 november 1973 reeds worden

ingediend — is het alleszins verklaarbaar dat er geen gelegenheid was voor het ondernemen van een tijdrovende, volledig nieuwe studie. De projectgroep maakte dan ook met graagte gebruik van de resultaten van studies en onderzoeken zoals die tot dan toe reeds waren verricht door, of onder supervisie van, o.m. de Afdeling Bedrijfspsychologie en -sociologie van de Dienst Opperofficier Personeel KLu, het Bureau Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek van de Hoofdafdeling Personeel van het ministerie van defensie/marine, de Afdeling Sociaal-Psychologische Zaken van de Dienst Opperofficier Personeel KL en het Interservice Sociologen en Psychologen Comité. Mede dank zij het uit dat spit- en graafwerk verkregen bruikbare materiaal, en voorts door de onverflauwde inzet van de leden slaagde de projectgroep erin haar taak in de gestelde termijn te volbrengen: op 1 november 1973 werd het rapport aangeboden aan de stuurgroep.

Bijna twee jaren later, in september jongstleden, kwam de definitieve tekst — tot stand gebracht in een gezamenlijke bewerking van project- en stuurgroep beide — ten langen leste van de persen en in handen van hen voor wie het ministeriële beleidsconcept in de eerste plaats tot richtsnoer zal moeten dienen, de leidinggevendenden. Nu zou een criticaster zeer wel kunnen aanvoeren dat hier een nogal bevreemdende procedure werd gevolgd, waarbij de aanvankelijk betoonde haastige spoed — die de voor de projectgroep beschikbare tijd deed beperken tot nog geen zeven maanden — uiteindelijk bleek te moeten worden betaald met een alsnog ruimschoots verviervoudigen van de oorspronkelijke termijn. Het is evenwel niet de bedoeling hier nu verder in te gaan op dat aspect, hoewel mag worden aangenomen dat de lezers in het algemeen wel degelijk geïnteresseerd zullen zijn in het vraagstuk van de verdeling van de voor enig project toe te bedelen tijd: zoals bekend zal zijn, wordt voor staf- en bevelvoeringsprocedures als regel gepleit voor een tijdsverdeling tussen het lagere en de hogere echelons die meer tendeert

naar het omgekeerde van de uit het onderhavige geval blijkende verhouding. Maar het gaat hier niet om muggeziften en haarkloven achteraf over zaken die misschien ten dele hun invloed hebben doen gelden op de totstandkoming van het uiteindelijke resultaat, het gaat om dat resultaat zelf. En dan lijdt het niet de minste twijfel dat het rapport in brede kring de belangstelling verdient die de minister hoopt ervoor te zullen krijgen.

In de overtuiging dat die grote belangstelling zeker zal leven onder de lezers van de Militaire Spectator, doch dat het waarschijnlijk niet een ieder zal gelukken een exemplaar van het rapport in eigendom te verkrijgen, zal in het hier volgende een aantal van de belangwekkendste passages worden weergegeven. Voor de goede orde zij vooropgesteld dat het vormen van een eigen oordeel aan de lezers wordt overgelaten en dat om die reden generlei commentaar op de tekst zal worden geleverd. In dat verband moet worden vermeld dat het ministeriële „Ten geleide”, na te hebben opgemerkt dat de kwaliteit van het leiding geven in hoge mate bepalend is voor het functioneren van het defensieapparaat en daarmee voor de geloofwaardigheid van de Nederlandse defensie-inspanning, wijst op de noodzaak van een voortdurende bezinning op het leiding geven en op de wijze waarop daaraan gestalte wordt en kan worden gegeven. Kennismaken van de ontwikkelingen op dat gebied noemt de minister een vereiste, en hij vindt dat de impuls tot bezinning en nadenken, de suggesties en aanbevelingen en de informatie die het rapport verschaft daartoe kunnen bijdragen.

Dat de minister ten slotte de lezers uitnodigt tot het desgewenst maken van op- en aanmerkingen of het doen van suggesties, zal slechts diegenen verbazen die aan het begrip „Richtlijnen” een meer absolute betekenis willen hechten: de bewindsman voert in dezen geen bevel, en stelt dan ook nadrukkelijk dat het rapport „beslist geen voorschrift” is „in de betekenis dat het voor elk leiderschapsprobleem de juiste oplossing zou bevatten”. Een reden te meer derhalve om voorschands in deze kolommen te volstaan met een van kritiek gespeende weergave van de voornaamste inhoud van het rapport.



In haar „Inleiding” geeft de projectgroep aan hoe zij zich ten opzichte van haar opdracht heeft opgesteld. Zij kan het leiding geven niet los zien van de context waarin dat geschiedt en die onder meer wordt bepaald door de maatschappelijke omgeving waarin de krijgsmacht functioneert, door de orga-

nisatiestructuur en door de interne verhoudingen in de krijgsmachtdelen. Mitsdien bewoog de projectgroep zich op dat ruimere terrein, daarbij anderzijds weer beperkt doordat de te ontwikkelen visie geldig zou moeten zijn voor de gehele krijgsmacht. Bijgevolg erkent zij dat haar visie

slechts uitgangspunten bevat, die naar haar mening zo algemeen geldig zijn, dat zij als grondslag kunnen dienen voor het nader concretiseren van het leidinggeven in de specifieke situaties die zich in het totale defensieapparaat voordoen. Hoewel de meeste uitgangspunten algemeen van aard zijn en dus ook geldig zijn voor het burgerpersoneel in het defensie-apparaat, zijn er ook een aantal die specifiek gelden voor militairen in de krijgsmachtdelen. Dit onderscheid komt tot uiting in het gebruik van de termen: defensie of defensieapparaat enerzijds en krijgsmacht anderzijds.

Ten slotte, en voor de goede verstaander ongetwijfeld ten overvloede, maakt de projectgroep het voorbehoud dat haar visie

slechts een momentopname is, aangezien de gehele onderhavige problematiek aan veranderingen onderhevig is; derhalve acht de projectgroep een voortdurend ontwikkelen van haar visie een noodzaak.

Het rapport omvat twee delen. Het eerste deel behelst beschouwingen over het leiding geven en over factoren die daarop van invloed zijn, en wordt afgesloten met een synthese, uit conclusies opgebouwd, waarin de beleidsvisie tot uitdrukking wordt gebracht. Het tweede deel somt daarna een aantal bemoelijkende factoren op en doet ten slotte een aantal aanbevelingen.

Preambulerende over taak en doelstelling van de krijgsmacht wijst het rapport erop dat men, gezien haar hoofdtaak, van de krijgsmacht moet verwachten

... dat haar bijdrage aan het bondgenootschap reeds onder vredesomstandigheden van een zodanige potentie en kwaliteit is, dat het geloofwaardig is, dat zij onder crisisomstandigheden daadwerkelijk een effectieve bijdrage zal kunnen leveren. Bij het leveren van deze bijdrage zal het zonodig aanwenden van wapengeweld noodzakelijkerwijs voorop staan. Dit brengt met zich mee dat de krijgsmacht van haar leden kan vergen grote risico's te aanvaarden bij de uitvoering van haar taak en in laatste instantie hun leven op het spel te zetten. Hierin onderscheidt de krijgsmacht zich wezenlijk van andere organisaties die de belangen van het Koninkrijk dienen.

Bovendien kenmerkt zij zich in de huidige situatie ook door het feit dat zij personeel in haar gelederen heeft dat niet vrijwillig deel uitmaakt van de organisatie. In wezen betekent dit een inperking van de individuele vrijheid, ook in vreedstijd. Maar ook voor de beroepsmilitair bestaan meer beperkingen in zijn gedragalternatieven dan doorgaans het geval is voor het personeel van andere organisaties. De krijgsmacht legt meer beslag op hem en grijpt dieper in zijn persoonlijk leven in. Als voorbeeld kan dienen het in principe voortdurend beschikbaar zijn, het onderworpen zijn aan de krijgstucht, de gehoorzaamheidsplicht. Deze factoren zijn er de oorzaak van dat de krijgsmacht een grote verantwoordelijkheid draagt voor haar personeel.

De zorg voor het welbevinden van het personeel moet dan ook expliciet als een van de doelstellingen van de krijgsmacht worden gesteld. Dat brengt onder meer met zich mee dat de inperking van individuele vrijheden niet verder mag gaan dan voor een doelmatig functioneren van de krijgsmacht noodzakelijk is.

Vervolgens signaleert het rapport de steeds stijgende eisen die in de huidige situatie moeten worden gesteld aan het proces van opbouwen, in stand houden, aanpassen en functioneren van de organisatie. De tweeërlei resultaten van dat proces, te weten de *organisatie-uitkomsten* — dat is de mate waarin de taken worden vervuld en de doelstelling wordt verwezenlijkt — en de *persoonlijke uitkomsten* zoals die zich manifesteren in de satisfactie van het betrokken personeel, zijn niet geheel onafhankelijk van elkaar.

De mate van de satisfactie is mede bepalend voor de *motivatie* van het (leidinggevend) personeel en als gevolg daarvan voor de organisatie-uitkomsten. Het defensieapparaat bestaat voor een groot deel uit vrijwillig dienend personeel. Het interne klimaat in het defensieapparaat is van grote invloed op de binding van dit personeel aan de organisatie (interne werving) en op de aantrekkingskracht die de organisatie op de arbeidsmarkt uitoefent (externe werving). Zonder de waarde van het interne klimaat op de motivatie en satisfactie van het dienstplichtig personeel te kort te doen, kan worden gesteld dat waar de tendensen erop wijzen dat het zwaartepunt voor de krijgsmacht in de toekomst nog meer zal komen te liggen op vrijwillig dienend personeel, dit aspect met het oog op een goede vulling van de organisatie wellicht nog belangrijker zal worden dan het nu reeds is. De satisfactie van het personeel is derhalve meer dan het bijproduct van het functioneren van de organisatie. Zij is ook meer dan een voorwaarde voor het goed functioneren van de organisatie. Zoals boven gesteld moet zij als een

nevensgeschikt doel van de organisatie worden gezien.

De aan het einde van deze preambule getrokken conclusie (nr 1) luidt:

Hoewel in principe het welbevinden van het personeel van even groot belang is als de organisatie-uitkomsten, zal onder bepaalde omstandigheden (bijvoorbeeld crises) onderschikking onvermijdelijk blijken. Onder vredesomstandigheden dient er echter naar te worden gestreefd aan de behoeften van het personeel tegemoet te komen.

In het daaropvolgende hoofdstuk ontwikkelt de projectgroep het begrippenkader dat zij in haar rapport bezigt. Ten behoeve van de lezers worden de werkdefinitie en omschrijvingen hier, kort samengevat, weergegeven.

Het *besturingsproces* dient tot het doen realiseren van de concrete doelstellingen, taken en deeltaken van krijgsmacht en defensieapparaat.

Onder *besturen* wordt in dat verband verstaan het op elkaar afstemmen en indelen van de toebedeelde middelen (personele, materiële en financiële) zodanig dat de gestelde doeleinden op een zo doelmatig mogelijke wijze worden bereikt.

Twee, onverbreekelijk verbonden en nochtans naar hun aard verschillende, *deeltaken* van het besturen zijn de *ontwerptaak* — waarin doelstellingen en subdoelstellingen worden ge(her)formuleerd en wegen naar het doel worden geselecteerd — en de *beheersingstaak* — waarin het bereiken van de doelstellingen langs de gekozen wegen wordt verzekerd. Beide deeltaken krijgen gestalte in de *beleidsstrategie*, in het *organisatorische kader* (i.c. de toewijzing van middelen, deeltaken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, en de vastlegging van structuur, procedures, voorschriften en normen) en in het *leiding geven aan het personeel*.

Organisatorisch kader en beleidsstrategie moeten op elkaar zijn afgestemd. Deels is de beleidsstrategie het gevolg van externe factoren, zoals uit politiek, maatschappij en economie, waaraan zij zich in voorkomend geval zal moeten aanpassen. Mede daarom moet het organisatorische kader flexibel zijn. Bovendien ondergaat dat laatste de wisselwerking met de wijze van leiding geven: veranderingen in het organisatorische kader kunnen wijzigingen toelaten of zelfs veroorzaken in de wijze waarop leiding wordt gegeven, en een niet doelmatig organisatorisch kader kan een effectieve wijze van leiding geven belemmeren. Op grond van het uitgangspunt dat de mens in de krijgsmacht optimaal zal moeten functioneren, zullen eisen kunnen worden gesteld ten aanzien van organisa-

torisch kader en leiding geven en zelfs aan de beleidsstrategie (organisatieontwikkeling).

Aan het vorenstaande worden drie conclusies verbonden.

*Conclusie 2*

Beleidsstrategie, organisatorisch kader en leiding geven staan in wisselwerking. Daaruit vloeit voort, dat zij zoveel mogelijk op elkaar moeten zijn afgestemd. Daarenboven staan deze drie elementen met elkaar dan wel afzonderlijk onder invloed van eisen die zowel van binnen als van buiten de organisatie worden gesteld.

*Conclusie 3*

Het organisatorisch kader dient effectief leiderschap te ondersteunen.

*Conclusie 4*

Met het optimaal functioneren van de mens in de krijgsmacht voor ogen, zullen eisen moeten worden gesteld ten aanzien van het organisatorisch kader, het leidinggeven en, in laatste instantie, ten aanzien van de beleidsstrategie.

Het rapport onderkent voor de ontwerptaak de behoefte aan de inbreng van velerlei specialismen, die uiteindelijk geïntegreerd in het beleidsplan zullen zijn verwerkt. De beheersingstaak ziet het vooral tot uitdrukking komen in het leiding geven, hoewel uiteraard ook de ontwerptaak om leiding geven vraagt, in het bijzonder bij het integreren van de standpunten. Leiding geven vindt plaats op alle niveaus van de organisatie, met een sterker accent op de ontwerptaak naarmate het niveau hoger is: alsdan ligt het accent dus meer op beleid (management) dan op leiding geven.

*Leiding geven* wordt centraal gesteld:

De wijze waarop de organisatie gestalte krijgt, dient doeltreffend leidinggeven mogelijk te maken en te ondersteunen.

Onder leidinggeven wordt verstaan:

*activiteiten, die erop gericht zijn het gedrag van anderen te beïnvloeden, ten einde met de beschikbare middelen de gestelde taak (taken) op doeltreffende wijze uit te voeren.*

Nadrukkelijk wordt vermeld dat deze algemene begripsomschrijving het geven van leiding niet beperkt tot de formeel daarmee belaste functionarissen, doch evenzeer ruimte laat voor het nemen of aanvaarden van de leidinggevende rol door anderen dan de formeel verantwoordelijken.

Ook aan deze passage wordt een conclusie verbonden:

*Conclusie 5*

Het vereiste leiderschap zal in de eerste plaats zekergesteld moeten worden bij de formeel met leidinggeven belaste functionaris. Aangezien echter niet onder alle omstandigheden op de aanwezigheid van formele leidinggevers kan worden gerekend, dient de mogelijkheid dat ook anderen onder dergelijke omstandigheden initiatief nemen en leidinggeven bewust te worden opgehouden.

Voortbordurende op de in het vorenstaande bedoelde *gedragsbeïnvloeding* kent het rapport een belangrijke plaats toe aan begrippen als *macht*, *gezag* en *overtuigen*. Ter definiëring daarvan werd gekozen voor de sociaal-psychologische benadering die — omdat zij een van de hoekstenen van de gehele constructie vormt — hier volledig wordt gereproduceerd.

*a. Machtsuitoefening.* Hieronder wordt doorgaans verstaan: *de beïnvloeding van het gedrag van de ene partij door een andere partij overeenkomstig de doeleinden van de laatstgenoemde partij.* Macht komt tot stand omdat de leidinggevende beschikt over machtsmiddelen. Degene die gevolg geeft aan een dergelijke beïnvloedingspoging, kan dit doen op grond van één of meer van de volgende motieven:

— omdat hij meent dat degene die de beïnvloedingspoging onderneemt het recht daartoe heeft (legitieme macht);

— omdat hij meent dat degene die de beïnvloedingspoging onderneemt zodanig deskundig is dat hij de man is die het weet en die daarom terecht orders geeft (deskundigheidsmacht);

— omdat hij een persoonlijke verbondenheid voelt met degene die de beïnvloedingspoging onderneemt; hij geeft eraan gevolg omdat „hij” het zegt (identificatiemacht);

— omdat hij meent dat gevolg geven aan de beïnvloeding zal resulteren in een beloning (positieve sanctiemacht);

— omdat hij meent dat het niet toegeven aan de beïnvloedingspoging zal worden gestraft (negatieve sanctiemacht).

Bovengenoemde motieven komen vaak in mengvorm voor. Bovendien gehoorzamen mensen in één en dezelfde situatie vaak op individueel verschillende gronden. Verder zijn deze motieven als basis voor gedragsbeïnvloeding niet alle even hecht. Een leidinggevende die wordt gevolgd op grond van zijn deskundigheid of op grond van persoonlijke verbondenheid heeft een veel sterkere grondslag voor zijn leidinggeven dan een leidinggevende die alleen zijn wil kan opleggen, omdat hij over het vermogen beschikt te straffen en te belonen. Een en ander blijkt ook duidelijk uit de mate waarin de leidinggevende

de uitvoering van opgedragen taken zal moeten controleren. Indien de leidinggevende *alleen* macht heeft omdat hij kan straffen dan zal hij de uitvoering voortdurend moeten controleren; immers indien de ondergeschikte meent dat de leidinggevende de uitvoering niet kan controleren is de kans groot dat hij zal proberen geheel of gedeeltelijk onder zijn opdracht uit te komen. Een leidinggevende die *alleen* wordt gevolgd op grond van het feit dat hij kan belonen, zal door de ondergeschikte voortdurend met het resultaat van de uitvoering worden geconfronteerd.

Leidinggeven op basis van sanctiemacht brengt derhalve „kosten” met zich mee: een scherpe controle is noodzakelijk. Het kan echter in de krijgsmacht niet altijd worden vermeden omdat de tijd voor het opbouwen van een persoonlijke verbondenheid of het vormen van een oordeel over de deskundigheid ontbreekt.

*b. Gezag.* In dit verband wordt gesproken van gezag, als *de ondergeschikte de macht welke hij ervaart als gerechtvaardigd erkent.* (Hier spelen vragen als: „waarom mag hij het?” en „waar haalt hij het recht vandaan?” een rol.) Dit is onder meer het geval als de ondergeschikte gehoorzaamt omdat hij meent dat degene die hij gehoorzaamt het *recht* heeft om orders te geven. Zo verkrijgt ook de meerdere die gehoorzaamd wordt op grond van zijn deskundigheid gezag; eveneens is dit het geval als er sprake is van een persoonlijke verbondenheid.

Gelet op de bronnen waaruit gezag voortspruit, wordt gesproken van:

*Traditioneel gezag* wanneer de uitgeoefende macht als gerechtvaardigd wordt erkend op grond van de traditie: „omdat het altijd zo is geweest”. In de huidige tijd waarin meer dan vroeger leiding moet worden gegeven aan geëmancipeerde, meer opgeleide mensen, is de traditie niet altijd meer een bron van gezag.

*Charismatisch gezag* wordt toegekend aan bijzonder sterke persoonlijkheden; de geschiedenis kent een aantal personen die op grond van hun persoonlijkheid gezag bezaten: Napoleon, Gandhi, Churchill, enz. Voor vele leiders geldt dat zij niet dusdanige grote persoonlijkheden zijn dat zij aan hun persoonlijkheid (charisma) hun gezag ontnemen.

*Rationeel wettig gezag* betekent dat de ondergeschikte de macht welke hij ervaart juist acht omdat het in overeenstemming is met de heersende normen in de maatschappij dat de ander macht heeft over hem; bijvoorbeeld de politieagent, de meerdere in een hiërarchische organisatie, enz. Rationeel wettig gezag is nog steeds een hechte basis voor het doen gehoorzamen van ondergeschikten; toch wordt ook deze basis in onze tijd wel ter discussie gesteld. De ondergeschikte aanvaardt dit gezag, maar eist dat de leidinggevende dit gezag ook waarmaakt.

*Gezag gebaseerd op deskundigheid* betekent dat de

bovengeschikte gezag verwerft omdat hij deskundig is op het gebied van zijn taak en op het gebied van de hantering van menselijke relaties; het taakgerichte resp. het relatiegerichte aspect van het leidinggeven.

*Gezag op basis van overtuigen.* Ook door het hanteren van argumenten vindt gedragsbeïnvloeding plaats. Overtuigen kan in een organisatie zowel in neerwaartse, opwaartse als horizontale richting plaatsvinden. In het proces van overtuigen wordt de (subjectieve) beslissingsvrijheid van het te beïnvloeden individu het meest intact gelaten. Op basis daarvan is het in veel gevallen de meest ethische methode ter beïnvloeding van het gedrag. Daar staat tegenover dat ook overtuigen „kosten” meebrengt en wel in termen van tijd. Waar de tijdsdrang groot is, zoals bijvoorbeeld in crisissituaties, is het vaak geen adequate methode. Wanneer er sprake is van aanvaarde machtsuitoefening — en dus van gezag in de hier bedoelde zin — zal er in principe geen weerstand bestaan tegen de beïnvloedingspogingen. Men zal zich niet trachten te onttrekken aan de situatie.

Op welke grond gezag ook berust, het is doorgaans in twee richtingen beperkt: het strekt zich niet uit over iedereen, dat wil zeggen het is beperkt tot een bepaalde groep, en het heeft ook slechts betrekking op een bepaald terrein, dat wil zeggen het terrein waarop de gezagsdrager deskundig is dan wel waarop zijn bevoegdheden worden erkend.

*Formeel gezag en informeel gezag.* Ontleent iemand zijn gezag aan de positie die hij bekleedt in een organisatie, dan spreekt men van formeel gezag. Ontleent hij zijn gezag aan persoonlijke kwaliteiten dan spreekt men van informeel gezag. Voor het verwerven van informeel gezag is zeker deskundigheid en vaak ook enig charisma nodig. Hoewel men bij voorkeur over informeel gezag alleen dan spreekt als er geen formeel gezag aanwezig is, behoeven beide soorten van gezag elkaar niet uit te sluiten. Ze behoeven evenmin noodzakelijkerwijze in één en dezelfde persoon verenigd te zijn. Iemand kan over beide soorten van gezag beschikken, over één van beide, of over geen van twee. In het laatste geval oefent hij kennelijk geen gezag uit. Wanneer hij uitsluitend over formeel gezag beschikt, functioneert hij als gezagsdrager uitsluitend voor zover zijn gezag door zijn ondergeschikten op basis van traditie of uit rationeel wettige overwegingen wordt geaccepteerd. Beschikt hij uitsluitend over informeel gezag dan bekleedt hij in de organisatie geen formele gezagspositie.

Voor zover de beïnvloedingspogingen die van een dergelijke informele gezagsdrager uitgaan zijn gericht op het verwezenlijken van de doelstellingen van de organisatie, kan hij een uitermate nuttige rol spelen. Dit is met name waarop eerder, onder

„Leidinggeven” werd bedoeld, waar werd gesteld dat het ook voor anderen dan de formele leidinggevers mogelijk moet zijn leiding te geven en initiatieven te nemen.

Uiteraard is de meest gewenste situatie, dat de formele leidinggevende zijn gezag niet slechts ontleent aan zijn positie, maar dat dit goeddeels berust op persoonlijke kwaliteiten. Wanneer hij blijkt de juiste man op de juiste plaats te zijn, zal hij, zoals eerder gezegd, zijn gezag kunnen „waarmaken”.

---

Gezag, aanvaarde machtsuitoefening, is en blijft in vele situaties in de krijgsmacht het meest geschikte middel tot gedragsbeïnvloeding. De basis voor dit gezag moet in vreedstijd worden gelegd. Het proces van overtuigen speelt daarin een grote rol.

---

Uit deze passage worden twee gevolgtrekkingen gemaakt.

#### *Conclusie 6*

Voor de krijgsmacht is de in vrijheid aanvaarde macht, hier nader aangeduid als gezag, het meest efficiënte middel tot gedragsbeïnvloeding, omdat het in principe geen weerstand opwekt en slagvaardigheid toelaat. De basis voor dit gezag moet in vreedstijd worden gelegd.

#### *Conclusie 7*

De meest hechte basis voor het verkrijgen van gezag is het vertrouwen dat de ondergeschikte heeft in de capaciteiten van de leidinggevende om een bijdrage te leveren aan het bereiken van collectieve doeleinden waarmee ook de ondergeschikte instemt. In dit proces speelt overtuigen een belangrijke rol.

Ook de in het rapport opgenomen beschouwing over de *rechtmatigheid* van de gedragsbeïnvloeding moet als essentieel worden beschouwd en wordt daarom hier in extenso weergegeven.

#### **Legitimiteit van de gedragsbeïnvloeding**

De vraag naar de legitimiteit (rechtmatigheid) van de gedragsbeïnvloeding kan vanuit verschillende gezichtspunten worden gesteld. Niet alleen kan ter discussie worden gesteld of het beïnvloeden van anderen gedrag legitiem is, maar ook of de hierbij gebruikte middelen rechtmatig zijn. Verder kan men de legitimiteitsvraag stellen vanuit de organisatie of de maatschappij, maar ook vanuit het individu. In het eerste geval kan men spreken van sociale legitimiteit; in het tweede geval van individuele legitimiteit. Tussen de sociale en de individuele legitimiteit kan een discrepantie zijn, maar ook kunnen individuen de vraag naar de legitimiteit verschillend beantwoorden. Bij overtuigen weegt vooral de waarde van argumenten. Hier behoeft derhalve de vraag naar de legitimiteit niet te worden gesteld. Bij ge-

zagsuitoefening is eigenlijk de vraag naar de rechtmatigheid van de gedragsbeïnvloeding per definitie overbodig, immers gezag is aanvaarde macht. Hier kunnen echter wel vragen over de legitimiteit van de gebruikte machtsmiddelen worden gesteld. Zo kan iemand het als legitiem ervaren dat een politieagent in een bepaalde situatie invloed uitoefent op zijn gedrag. Indien hierbij echter geweld wordt gebruikt dan zal betrokkene dit soort beïnvloeding zeker niet altijd als rechtmatig erkennen.

Het is vooral bij machtsuitoefening dat de vraag naar de legitimiteit van de gedragsbeïnvloeding wordt gesteld. Gedragsbeïnvloeding kan plaatsvinden op de hiervoor genoemde vijf machtsgronden waarbij de ene machtsgrond niet per se goed, de andere niet per se fout is. Zo zal in een organisatie waar de doeleinden van de organisatie niet altijd overeenstemmen met de doeleinden van de organisatieleden, machtsuitoefening op grond van straffen en belonen soms het meest effectief zijn. Het is daarom noodzakelijk dat leidinggevers de mogelijkheid tot straffen en belonen bezitten.

In het algemeen kan worden gesteld dat gezagsaanvaarding op grond van het vertrouwen dat de ondergeschikte heeft in de capaciteiten van de leidinggevende om een bijdrage te leveren aan het bereiken van collectieve doeleinden waarmee hij instemt, de meest hechte legitimiteitsgrond is, en dat alléén botte sanctiemacht onaanvaardbaar is.

De krijgsmacht is een legitieme doelorganisatie. De (sanctie)machtsmiddelen die zij aan haar leidinggevende functionarissen geeft zijn in wetten geregeld en zijn derhalve rechtmatig. Een ondergeschikte kan negatieve sanctiemacht als niet gerechtvaardigd beschouwen, waardoor de macht voor hém niet wordt tot gezag, terwijl toch, uit het oogpunt van organisatie en maatschappij, de sociale legitimiteit verzekerd is.

De krijgsmacht kent zowel vrijwillig dienend als niet-vrijwillig dienend personeel. Dit kan ertoe leiden dat over de legitimiteit van de gedragsbeïnvloeding en vooral over de toegepaste machtsmiddelen individueel verschillend wordt gedacht. Op grond van de sociale legitimiteit van de krijgsmacht dient echter, zo nodig, het vereiste gedrag te worden zeker gesteld met behulp van de legitieme middelen. Een en ander bij voorkeur door overtuigen, zo nodig met behulp van sanctiemiddelen.

---

Bij gezagsaanvaarding speelt het gedrag van de leidinggevende een belangrijke rol. De ondergeschikten hebben namelijk bepaalde verwachtingen omtrent dit gedrag, waaraan de leidinggevende moet voldoen. Als de leidinggevende bijvoorbeeld aan het gedrag van zijn personeel bepaalde eisen stelt, terwijl hij zelf niet voldoet aan bepaalde verwachtingen, tast hij in ernstige mate zijn gezag aan. Zijn voorbeeld, zoals dit tot uiting komt in zijn inzet en overtuiging, is van doorslaggevende



betekenis voor het verwerven en behouden van gezag.

De uit het vorenstaande getrokken conclusies luiden als volgt.

#### Conclusie 8

Zeker in een organisatie als de krijgsmacht zullen de doeleinden van de organisatie niet altijd overeenstemmen met die van de individuele leden, zowel vanwege de aard van het personeel, als vanwege de omstandigheden waaronder de krijgsmacht zal moeten kunnen opereren. Daarom zullen leidinggevers, ten einde het vereiste gedrag zeker te stellen, in laatste instantie machtsmiddelen in de vorm van negatieve sancties niet kunnen ontberen.

#### Conclusie 9

Bij gedragsbeïnvloeding zijn het eigen gedrag van de leidinggevende, zijn inzet en overtuiging, van doorslaggevende betekenis.

Belangwekkend zijn uiteraard de beschouwingen die in het rapport worden gewijd aan het *leiding geven*. Daarbij wordt terecht erop gewezen dat de organisatie niet bestaat uit individuen zonder een bepaalde binding doch uit mensen in zekere groepsverbanden. Bijgevolg zal de leider rekening moeten houden met de interpersoonlijke relaties in de onderscheiden groepen en zal hij zijn activiteiten veelal moeten richten op het tot stand brengen en in stand houden van goede relaties in de groep.

Aan het leiding geven worden twee hecht verbonden aspecten onderscheiden:

- het *taakgerichte aspect* heeft betrekking op de uitvoering van de taken, op de arbeidsprestaties, op de structurering van het werkproces, e.d.;
- het *relatiegerichte aspect* heeft betrekking op de samenhang van de groep, op de interpersoonlijke verhoudingen daarin en op de satisfactie van de groepsleden.

Het leiderschap kan nu als meer of minder effectief worden gekwalificeerd al naarmate voornoemde aspecten in een gegeven situatie goed of minder goed op elkaar blijken te zijn afgestemd. *Leiderschapsgedrag* is daarbij het actuele gedrag dat de verantwoordelijke functionaris ten toon spreidt; het meer of minder beklemtonen van een der genoemde aspecten geeft aanleiding het gedrag aan te merken als een bepaalde *leiderschapsstijl*. Beoordeelt men daarentegen het leiding geven naar de wijze waarop beslissingen tot stand komen, dan kan onderscheid worden gemaakt tussen *participatief of democratisch leiderschap* enerzijds en *directief of autoritair leiderschap* anderzijds. Op grond

van laatstgenoemde benadering noemt het rapport de *participatiegerichtheid* — de mate waarin de leidinggevende openstaat voor medezeggenschap van de kant van zijn ondergeschikten — „een derde relevant aspect van het leidinggeven”.

Aangezien ook hetgeen het rapport vervolgens te berde brengt in een nadere bespreking van de verschillende leiderschapsstijlen, voor een goed begrip van het geheel als onmisbaar moet worden beschouwd, wordt ook dat gedeelte hierna onverkort geciteerd, met inbegrip van de daaruit getrokken relevante conclusies.

#### Leiderschapsstijlen

a. Beziet men de leiderschapsstijl vanuit de gerichtheid van de leidinggevende, dan onderscheidt men: *taakgericht leiderschap en relatiegericht leiderschap*. Bij taakgericht leiderschap richt de leidinggevende zijn aandacht in eerste instantie op de uit te voeren taak. Daartoe neemt hij initiatieven en structureert hij de taak door te organiseren en door het geven van aanwijzingen.

Bij relatiegericht leiderschap richt de leidinggevende in eerste instantie zijn aandacht op het tot stand brengen van goede persoonlijke relaties. Hij luistert, schenkt vertrouwen en geeft aanmoedigen.

Taakgerichtheid en relatiegerichtheid hoeven elkaar niet uit te sluiten. In de praktijk zal iedere leidinggevende in meer of mindere mate gericht zijn op taak of relatie, waarbij de nadruk op één van beide kan vallen. Leiderschapsstijl kan dus worden beschreven in termen van de mate waarin de leidinggevende op taak en op relatie gericht is. Uitgaande van taakgerichtheid (T) en relatiegerichtheid (R) kunnen vier basisstijlen van leiderschap worden aangegeven.

— Een basisstijl met minder dan gemiddelde taakgerichtheid en met meer dan gemiddelde relatiegerichtheid (lage T, hoge R).

— Een basisstijl met meer dan gemiddelde taakgerichtheid en meer dan gemiddelde relatiegerichtheid (hoge T, hoge R).

— Een basisstijl met zowel minder dan gemiddelde taakgerichtheid als minder dan gemiddelde relatiegerichtheid (lage T, lage R).

— Een basisstijl met meer dan gemiddelde taakgerichtheid en minder dan gemiddelde relatiegerichtheid (hoge T, lage R).

Bovenstaande basisstijlen zijn op zich zelf niet goed of fout. Het gaat erom of zij effectief zijn, dat wil zeggen of het doel wordt bereikt.

Dit nu is afhankelijk van de **situatie** waarin leiding moet worden gegeven.

Ideaal zou het voor effectief leidinggeven noodzakelijk zijn dat de leidinggevende in staat is — af-

hankelijk van de eisen van de situatie — hetzij zijn leiderschapsstijl aan te passen, hetzij de situatie te veranderen en wel zodanig dat deze bij zijn leiderschapsstijl past. De situatie zoals bedoeld in de voorgaande punten is een zeer complex geheel. Als factoren die de situatie bepalen kan men zien:

— *de organisatie*: al die invloeden op het gedrag van de leidinggevende die van buiten zijn eigen werk komen, zoals voorschriften, procedures, werkmethodes en beleid;

— *de aard van het werk* en de omstandigheden waaronder het moet worden uitgevoerd;

— *de superieur*;

— *de medewerker(s)*: de mens(en) waarmee wordt samengewerkt, zonder dat er van een hiërarchische verhouding sprake is;

— *de ondergeschikte(n)*.

Vooral belangrijk voor de situatie zijn de mensen waarmee het werk moet worden verricht. Een leidinggevende die een aantal ondergeschikten heeft kan bijvoorbeeld ontdekken dat:

— sommigen het beste werken wanneer hij hen zoveel mogelijk met rust laat;

— anderen juist voortdurend moeten worden geleid;

— weer anderen moeten worden gemotiveerd door duidelijk geformuleerde doelstellingen.

---

Het zou dan ook niet juist zijn iedere persoon op dezelfde manier te benaderen. Eén enkele leiderschapsstijl zou hier niet tot optimale resultaten leiden. Effectief leidinggeven vereist dat de leidinggevende zijn leiderschapsstijl aanpast aan de verwachtingen van zijn ondergeschikten.

---

Ook de aard van het werk en de omstandigheden waaronder het werk wordt verricht stellen eisen aan de leiderschapsstijl. Door het feit dat de mens een zekere vaste lijn in zijn gedrag vertoont zal echter de hierboven geschetste (gewenste) flexibiliteit in de leiderschapsstijl slechts binnen bepaalde grenzen mogelijk zijn. Werken aan een lopende band, waar eenvoudig routinewerk wordt verricht stelt andere eisen aan het leiderschap dan werken in een team dat wetenschappelijke research verricht. Werken onder tijdsdruk in gevaarvolle oorlogsomstandigheden, stelt andere eisen aan het leidinggeven dan werken in omstandigheden waar tijdsdruk noch gevaar aanwezig zijn.

In het algemeen kan het volgende worden gesteld.

— De basisstijl *lage T*, *lage R* kan doorgaans slechts effectief zijn in die situaties waarbij taken moeten worden uitgevoerd die weinig fysieke inspanning vergen, die eenvoudig en routinematig van aard zijn en die bovendien op individuele basis kunnen worden verricht. Een andere voorwaarde is dat de taak voldoende interessant is om te motiveren.

— Wordt aan één of meer van deze voorwaarden

niet voldaan, dus wanneer fysieke inspanning wordt gevraagd of de taak in het algemeen minder aantrekkelijk is, of wanneer de taak niet routinematig kan verlopen doordat de ondergeschikte de te volgen werkwijzen niet duidelijk voor ogen staan of doordat zich onvoorziene omstandigheden voordoen die om beslissingen vragen zodat veelvuldige tussenkomst van de leidinggevende vereist is, dan is de basisstijl *hoge T*, *lage R* het meest effectief, zolang althans de uit te voeren taak niet met zich mee brengt dat de ondergeschikten nauw contact met elkaar onderhouden.

— Worden bovendien aan de samenwerking tussen de ondergeschikten hoge eisen gesteld, doordat deze nauw contact met elkaar moeten houden en van elkaar afhankelijk zijn, dan is ook de relatiegerichtheid belangrijk en is de basisstijl *hoge T*, *hoge R* het meest effectief.

— De basisstijl *lage T*, *hoge R* is het meest gewenst in die situatie waarin een hoge mate van samenwerking noodzakelijk is maar waarin nochtans van de individuele groepsleden creativiteit wordt vereist en een specifieke eigen inbreng wordt verwacht op grond van vakbekwaamheid.

Ook normen en opvattingen die in de organisatie heersen bij superieuren en eventuele medewerkers en — zeker niet in de laatste plaats — de rolverwachtingen die bij de ondergeschikten ten aanzien van de leidinggevende leven, hebben invloed op de leiderschapsstijl. In dit bestek gaat het te ver om deze invloeden grondig te verwerken; wel zij vermeld dat de stijl waarin iemand leiding geeft, verankerd ligt in zijn persoonlijkheid en dat het derhalve voor de meeste leidinggevers moeilijk zal zijn spontaan hun gedrag zo aan te passen dat het bij een willekeurige leiderschapsstijl past. Het zal voor de meeste leidinggevers in het algemeen slechts mogelijk zijn meer of minder grote nuances aan te brengen in hun van nature aanwezige leiderschapsstijl. Dit betekent dat iedere leidinggevende zich bewust moet worden van zijn eigen leiderschapsstijl en dat hem moet worden geleerd oog te hebben voor de tekortkomingen in zijn gedrag. Verder betekent dit, dat bij de plaatsing van leidinggevers rekening moet worden gehouden met hun leiderschapsstijl, omdat een in de ene situatie minder goede leidinggevende in een andere situatie een uitstekende leidinggevende kan zijn.

Ideaal gezien, behoort de effectieve leidinggevende sensitief te zijn ten aanzien van de vijf factoren die samen die situatie vormen. Hij zou zich bewust moeten zijn van de eisen die deze factoren stellen en de vaardigheid moeten bezitten om aan deze eisen tegemoet te komen, rekening houdend met de prioriteiten van het ogenblik.

*b. Participatief of democratisch leiderschap* betreft primair het delen van bevoegdheden door de leidinggevende met de teamleden. Het gaat hierbij om het actief inschakelen van de teamleden bij de besluit-

vorming, om overleg, om meedenken, om tweezijdige open communicatiekanalen.

*Directief of autoritair leiderschap* houdt in centralisatie van de besluitvorming en besluitneming binnen de persoon en positie van de leidinggevende als gevolg waarvan tussen leidinggevende en groepsleden een maximaal verschil in beslissingsmacht wordt geschapen.

In het algemeen kan worden gesteld, dat participatie in de besluitvorming in het defensie-apparaat en ook in de krijgsmacht onder vrijwel alle omstandigheden moet worden bevorderd. Immers de krijgsmacht is een organisatie waarin in het uiterste geval van de organisatieleden de inzet van het eigen leven kan worden gevegd. De verantwoordelijkheid van de leidinggevende is bijzonder groot. Nergens anders in de samenleving worden leidinggevendena zo massaal voor een zo grote verantwoordelijkheid geplaatst ten aanzien van hun ondergeschikten en zijn ondergeschikten zozeer afhankelijk van de beslissingen die door de leidinggevende worden genomen. Zeker in crisisonstandigheden is met het oog hierop vertrouwen in de leidinggevende absoluut noodzakelijk. Participatie kan de basis zijn voor het verwerven van dat vertrouwen. Het is duidelijk, dat het in het vorige hoofdstuk gereleveerde proces van overtuigen op zijn minst een van de essentiële voorwaarden voor participatief leiderschap in zich heeft, namelijk tweezijdige communicatie.

Participatie brengt onder meer mee dat voor de besluitvorming een beroep kan worden gedaan op de inventiviteit van de individuele groepsleden. Bovendien zullen deze zich medeverantwoordelijk voelen voor de genomen beslissingen. Door deze betrokkenheid zullen ze zich meer gemotiveerd voelen bij de uitvoering daarvan.

Ook in crisisonstandigheden kan (kort) overleg zeer nuttig zijn voor het nemen van het juiste besluit en het verkrijgen of bevestigen van het vertrouwen, dan wel om de onderlinge taken bij eventuele verbreking van de bevelsverhoudingen op elkaar afgestemd te doen zijn. De basis voor het vertrouwen dient reeds buiten de crisissituatie te worden gelegd. Hoewel participatie in de besluitvorming onder vrijwel alle omstandigheden te prefereren is, betekent dat nog niet dat participatie in de besluitneming ook altijd noodzakelijk en gewenst is. Zeker wanneer snelle beslissingen nodig zijn en/of tegenstrijdige belangen op het spel staan, blijft in een krijgsmacht eenhoofdige besluitneming noodzakelijk.

#### *c. Onderlinge samenhang der leiderschapsaspecten.*

Aan het geven van leiding zijn drie aspecten onderkend, namelijk een taakgericht aspect, een relatiegericht aspect en een participatiegericht aspect.

Taakgericht leiderschap en relatiegericht leiderschap zijn onafhankelijk van elkaar. Dit betekent dat een leidinggevende in zijn gedrag alle mogelijke gra-

daties van deze gerichtheden tot uiting kan brengen. In zijn feitelijke leiderschapsstijl speelt ook de participatiegerichtheid een rol. Zo kan bij nadruk op het taakgerichte aspect de leidinggevende toch participatief zijn voor wat betreft de besluitvorming; aan de andere kant behoeft directief leiderschap niet ten koste te gaan van de intermenselijke verhoudingen. Voor zover echter participatie in de besluitvorming tegemoet komt aan de behoeften van de individuele leden van de groep, zal relatiegericht leiderschap in het algemeen vaker samenvallen met participatief leiderschap dan directief leiderschap.

#### *Conclusie 10*

Iedere leidinggevende dient zich bewust te zijn van zijn eigen leiderschapsstijl. Hij moet oog hebben voor de eisen die een bepaalde situatie aan het leidinggeven stelt. Gevoel voor een zekere mogelijkheid tot aanpassing van de leiderschapsstijl aan de situatie en omgekeerd tot aanpassing van de situatie aan de eigen leiderschapsstijl bevordert effectief leidinggeven.

#### *Conclusie 11*

Bij het plaatsingsbeleid dient rekening te worden gehouden met de leiderschapsstijl van hen die voor een bepaalde functie in aanmerking komen. Dit betekent dat een plaatsing ook niet mag dienen om bewijzen of bevestiging te verkrijgen van vermoede of reeds elders gebleken ongeschiktheid.

#### *Conclusie 12*

Participatie in de besluitvorming in het defensie-apparaat moet onder vrijwel alle omstandigheden worden bevorderd.

#### *Conclusie 13*

Ook in crisisonstandigheden kan (kort) overleg zeer nuttig zijn voor het nemen van het juiste besluit, voor het verkrijgen of bevestigen van het vertrouwen dan wel om de verschillende taken op elkaar af te stemmen. De basis voor het vertrouwen dient zoveel mogelijk reeds buiten de crisissituatie te worden gelegd.

#### *Conclusie 14*

Participatie in de besluitvorming is onder vrijwel alle omstandigheden te prefereren. Participatie in de besluitneming is niet altijd noodzakelijk en gewenst. Zeker waar snelle beslissingen nodig zijn en/of tegenstrijdige belangen op het spel staan, blijft in een krijgsmacht eenhoofdige besluitneming noodzakelijk.

Een omvangrijk hoofdstuk van het rapport is vervolgens gewijd aan de *Factoren van invloed*: de maatschappelijke omgeving, het organisatorische kader, de kenmerken van het personeel, de relaties in de groep, en de persoonlijke kwaliteiten van de

leidinggeevenden, die elkaar onderling ook weer plagen te beïnvloeden.

*De maatschappelijke omgeving* zou van geen belang zijn indien de krijgsmacht een gesloten systeem zou zijn. In de Nederlandse situatie evenwel maakt zij deel uit van de maatschappij en ondergaat daarvan de invloeden. Culturele verworvenheden, economische omstandigheden en de technologische ontwikkelingen leiden tot veranderende motivatie. Het in de maatschappij geldende normen- en waardensysteem is in hoge mate bepalend voor het leiderschapsklimaat.

a. Heeft enerzijds de techniek vele hoogwaardige technische specialismen in het defensieapparaat doen introduceren, anderzijds zijn er vele taken blijven bestaan waarvoor nauwelijks eisen aan de vooropleiding behoeven te worden gesteld. Daaruit resulteerde een grote discrepantie tussen het niveau van verschillende taken, en bijgevolg een grote heterogeniteit van het personeel. Een standaardstijl van leiding geven die daarvoor een effectieve oplossing zou garanderen, is ondenkbaar.

Het tempo waarin de technische ontwikkelingen zich voltrekken veroorzaakt het probleem van „blijblijven in zijn vak”. Voor de leidinggeevenden klemt dat te meer omdat verlies aan deskundigheid vaak gelijk staat aan inboeten van gezag. Ervaring wordt minder, recent verworven kennis meer van belang; scholing, bij- en omscholing eisen veel aandacht.

b. De toegenomen welvaart deed het behoeftenpatroon van de mens veranderen. De motivatie is niet langer meer afhankelijk van elementaire en fundamentele behoeftenbevrediging maar meer gericht op de mogelijkheid van arbeidssatisfactie omdat intermenselijke relaties, respect, zelfverwerkelijking en zelfbepaling in de werksfeer redelijk verzekerd zijn. De gevolgen voor het leiding geven liggen voor de hand.

Genoemde verschijnselen liggen voor een deel ook ten grondslag aan de veranderingen die optreden in het normen- en waardensysteem van de maatschappij. Waar individuele vrijheid één van de grootste waarden vormt wordt bijvoorbeeld een sanctiesysteem, dat grotendeels berust op het beperken van die vrijheid, gemakkelijk ter discussie gesteld. De behoefte aan zelfbepaling werkt, te zamen met het gestegen opleidingsniveau, het proces van mondig worden in de hand. Velen willen meepraten en meebeslissen over de eigen bestemming. Emancipatie wordt daarom wel getypeerd als een bewustwordingsproces dat leidt tot spreiding van invloed. Dat dit gevolgen heeft voor de wijze waarop ook in het

defensie-apparaat leiding wordt gegeven behoeft geen nader betoog.

c. Een verandering van het waardensysteem manifesteert zich ook in het feit dat de maatschappelijke positie van de beroepsmilitair door de burgerbevolking minder hoog wordt aangeslagen dan enige decennia geleden. Bepaalde stromingen houden zich bezig met de vraag naar het gebruik van geweld en daarmee naar de legitimiteit van een geweldsapparaat. Leidinggeevenden zullen hiermee worden geconfronteerd; binnen de krijgsmacht vooral in de vorm van dienstplichtigen die hun verblijf in de krijgsmacht (op zijn gunstigst) zien als een kwalijke onvermijdelijkheid. In sommige gevallen doen zich zelfs daadwerkelijke gewetensproblemen voor. Waar een positieve motivatie ontbreekt, zullen aan het leidinggevend personeel hoge eisen moeten worden gesteld.

*Het organisatorische kader* moet dienen om de grote en complexe organisatie doelmatig te laten functioneren. Het dient ook het leiding geven mogelijk te maken en te ondersteunen. Daartoe moeten de horizontale en/of verticale relaties zijn bepaald en de bevoegdheden inzake het sturen van de activiteiten van anderen vastgelegd.

Het organisatorische kader van het defensieapparaat is in essentie reeds bepaald door zijn staatsrechtelijke positie. In grote lijnen ligt alles vast en de leden van het apparaat kunnen nauwelijks nog invloed uitoefenen op wat bij de wet is geregeld of waarover de volksvertegenwoordiging beslist. Dat zelfde geldt evenzeer voor bijvoorbeeld algemeen geldende doctrines op het gebied van tactiek en logistiek, die bindende eisen stellen aan de wijze waarop het organisatorische kader gestalte krijgt.

Het rapport onderscheidt dan de door het defensieapparaat te verrichten taken in:

- gevechtstaken;
- gevechtssteunende taken;
- taken gericht op de instandhouding van de organisatie, zoals logistieke en personele inclusief opleidingsstaken;
- bestuurs- en staftaken;
- huishoudelijke taken.

Alleen de eerstgenoemde twee worden gezien als specifiek militaire taken, omdat de andere ook aan burgerpersoneel kunnen toevallen. Een kenmerkend onderscheid wordt wel gemaakt naar de situaties waarin de taken moeten worden uitgevoerd, en wel in oorlogs-, oefen- of werksituaties. Voor de *oorlogssituaties* wordt aangetoond dat de totaliteit van de moderne oorlogvoering het „noodzakelijk maakt dat elementen van onzekerheid zo-

veel mogelijk worden geëlimineerd (...) gecoördineerde en vooral snelle besluitvorming noodzakelijk is zodat ondubbelzinnig dient vast te staan wie de leiding heeft. Bovendien zullen de tactische en strategische plannen zo goed mogelijk moeten zijn beveiligd zodat zij per definitie niet in brede kring ter discussie kunnen worden gesteld". Daarom wordt dan ook de voorkeur uitgesproken voor „een gecentraliseerde besluitvorming en een hiërarchische opbouw van de organisatie" en voor een sterke nadruk op het taakgerichte aspect van het leiding geven. Omdat de meeste mensen een afkeer hebben van de te nemen risico's, wordt het betiteld als „onvermijdelijk (...) te beschikken over specifieke middelen voor gedragsbeheersing".

In *oefensituaties* wordt gepleit voor hetzelfde organisatorische kader dat in oorlogstijd gewenst is, met name omdat de nagebootste situaties de werkelijke gevechtssituatie zo dicht mogelijk moeten benaderen. Binnen dat kader moet immers het individu leren te functioneren, en de organisatie-structuur en de gedragsregels in de krijgsmacht moeten noodzakelijkerwijs met die in de gevechtssituatie overeenstemmen; dezelfde sanctiemiddelen zijn uiteraard niet vereist, vooral omdat de te nemen risico's veelal beperkt worden gehouden.

Voor de *werksituaties* wordt in het algemeen gerekend met de uitvoering van taken die niet tot de eerste twee categorieën behoren en waaraan minder fysieke en psychische belasting is verbonden alsmede een regelmatiger leefpatroon; de variatiemogelijkheden in de gewenste leiderschapsstijlen zijn dan ook talrijker.

Nadrukkelijk wordt wel gewaarschuwd tegen het generaliseren van de oorlogs- naar de werksituatie: „Het feit dat oorlogvoeren centrale besluitvorming vereist en om taakgericht leiderschap vraagt, betekent niet dat dit ook onverminderd geldt voor de werksituatie".

Ten aanzien van de *leefsituatie* worden aanzienlijk meer mogelijkheden tot nuancering onderkend „hoewel een zekere eenvormigheid met betrekking tot de spel- en gedragsregels en de normen in de krijgsmacht onontbeerlijk is". Bijgevolg wordt zowel voor de werk- als voor de leefsituatie aangedrongen op ruime kaders met een goede mogelijkheid voor variërende aanvullingen.

Om het organisatorische kader op verantwoorde wijze gestalte te kunnen doen krijgen is het van belang de betekenis en de inhoud van de regels en normen van de militaire doelorganisatie in het juiste licht te zien. Het rapport zet daartoe uiteen dat het doen naleven van die regels en normen is gericht op:

- de *taakuitvoering* die nodig is om de organisatie te doen functioneren (dus met inbegrip van andere diensten dan de zuivere functievervulling);
- de *leefbaarheid* van de gemeenschap (vooral de huisregels);
- de *geloofwaardigheid* van de organisatie, zowel voor de samenleving als tegenover de potentiële tegenstander.

Het is duidelijk dat elke leidinggevende een taak heeft bij het doen naleven van de regels en normen, ongeacht of er nu sprake is van formele regels — vastgelegd in reglementen en voorschriften — of van informele die tot de ongeschreven wetten worden gerekend. Tussen de formele en de informele gedragsregels kan zeer goed een zekere discrepantie bestaan, en de organisatie kan die ten dele tolereren: een voorschrift kan nu eenmaal niet in alles voorzien.

Informele gedragsregels worden grotendeels bepaald door het normenstelsel dat geldt in de maatschappelijke omgeving waarin de organisatie functioneert. Dientengevolge is het zeer goed mogelijk dat formele gedragsregels niet alleen afwijken van de informele maar daarmee zelfs strijdig zijn. Soms is een dergelijk conflict van de formele regels van de organisatie met het normenstelsel van de maatschappelijke omgeving onvermijdelijk, met name als de formele regels functioneel zijn en dus het afwijken daarvan de doelstellingen van de organisatie in gevaar zou brengen.

Voorschriften en reglementen moeten derhalve de nodige speelruimte bieden. Bovendien mogen ze niet onnodig in conflict zijn met het maatschappelijke normenstelsel. Waar dit noodzakelijkerwijze wel het geval is, dient de relatie tussen de gedragsregels en de organisatie-doelstelling inzichtelijk te worden gemaakt. De doelstellingen van de organisatie hebben derhalve niet alleen betrekking op de organisatie-uitkomsten maar ook op de persoonlijke uitkomsten.

Voor de geloofwaardigheid van de krijgsmacht — essentieel om gewapende conflicten te kunnen voorkomen — noemt het rapport als fundamentele voorwaarde „dat er discipline heerst, dat wil zeggen dat de leden van de krijgsmacht zich gedragen in overeenstemming met de vigerende gedragsregels". Die discipline moet zichtbaar zijn en

... daarom mogen er ook eisen worden gesteld aan het gedrag en het uiterlijk voorkomen van zowel individuen als (organieke) groepen in de oefen- en werksituaties en bij het optreden naar buiten. Moet dus het naleven van regels en normen in eerste instantie het gevolg zijn van innerlijke bereidheid op grond

van verkregen inzicht, leidende tot onderschrijving van de noodzaak, in voorkomende gevallen moet dit gedrag kunnen worden afgedwongen op basis van de legitieme gehoorzaamheidsplicht aan het formele gezag.

Aangaande reglementen en voorschriften voegt het rapport hieraan nog toe dat hun inhoud zowel moet zijn afgestemd op de organisatiedoelstellingen als op de evoluerende opvattingen terzake in de Nederlandse samenleving. Voor een verzekerd continu functioneren van de krijgsmacht in al haar geledingen wordt ten aanzien van reglementen en voorschriften als voorwaarde gesteld:

— de inhoud dient een zekere continuïteit te vertonen en te evolueren volgens de trend van alle factoren van invloed, waarbij de taak en de omstandigheden waaronder deze moet worden uitgevoerd steeds de laatste toetsingscriteria dienen te zijn. Het spreekt vanzelf dat de taakuitvoering — zowel in oorlogs- als in vreedstijd — niet altijd door alle betrokkenen als prettig of als direct nuttig kan worden ervaren. Daarom wordt van eenieder een zekere mate van aanpassings- en incasseringsvermogen vereist;

— de inhoud van de regels en normen dient aan duidelijkheid niets te wensen over te laten. Dit betekent zeker niet dat alles exact omschreven dient te zijn; er dient ruimte te zijn voor creativiteit en eigen initiatief. Het betekent wel dat de aldus gewenste ruimtekaders op zichzelf duidelijk dienen te zijn;

— ten aanzien van de geldigheid van de regels en normen mag in de praktijk geen twijfel bestaan.

Voor het, zo nodig op basis van formeel gezag, doen naleven van regels en normen is een eigentijds en doeltreffend disciplinair systeem noodzakelijk. Een modern sanctiebeleid, voorzien van eigentijdse sanctiemiddelen, is daarbij onontbeerlijk. Een duidelijke eis die men aan een dergelijk systeem moet stellen is dat het de mogelijkheid biedt het vereiste gedrag snel zeker te kunnen stellen. Het gaat hierbij niet alleen om formele strafbevoegdheid maar om het totale pakket van op gedragsbeïnvloeding gerichte middelen. Adequate handhaving van de discipline en de toepassing van sanctiemiddelen vereist een zorgvuldige scholing van het betrokken leidinggevende personeel.

De kenmerken van het personeel te schetsen is uiteraard een moeilijke opgave. In het rapport heeft de projectgroep zich dan ook behoedzaam opgesteld: de gemiddelde militair of burgerambtenaar bestaat nu eenmaal niet. Wel worden bepaalde trekken soms vaker bij een categorie aangetroffen dan bij een andere. Eén van die trekken is de wijze waarop mensen kunnen worden gemotiveerd.

Daaruit vloeit de mogelijkheid voort een aantal categorieën van het personeel te typeren in termen van motivatiepatronen die op hun beurt weer zijn terug te voeren op verschillen in behoeftepatronen. Daarom wordt eerst een beschouwing geleverd over de relatie tussen de menselijke behoeften en de motivatie van zijn handelen: de steeds voor een bevredigde behoefte in de plaats tredende nieuwe behoeften geven doorlopend richting aan het menselijk gedrag. In de volgorde waarin die behoeften optreden is een duidelijke wetmatigheid te onderkennen. Na de fysiologische behoeften komen de behoefte aan veiligheid en zekerheid, en daarna de sociale behoeften; vervolgens doet zich de behoefte aan respect voor en ten slotte de behoefte aan zelfverwezenlijking. Voor het leiding geven nu is het van groot belang dat een in redelijke mate bevredigde behoefte geen sterke motiverende werking meer heeft. De beide eerstgenoemde behoeften uit de reeks hebben in onze samenleving al vrijwel geen motiverend effect meer.

Belangwekkend is nu de toepassing van deze motivatietheorie op het beroepspersoneel en op de dienstplichtigen. Het volgende is daarom weer een letterlijke weergave van de tekst van het rapport.

*Het beroepspersoneel.* Binnen de groep van het beroepspersoneel kan in zekere zin worden gesproken van een generatieverschil. Tegenover de categorie van de ouderen, die in dienst zijn gekomen tijdens of kort na de Tweede Wereldoorlog, kan een categorie jongeren worden geplaatst die tegenwoordig deel uit begint te maken van het defensie-apparaat. Er is uiteraard geen scherpe afscheiding te maken tussen deze beide categorieën. Daartussen bevinden zich grote groepen van personeel die in de tussenliggende jaren in dienst zijn gekomen en die in meer of mindere mate met een van deze beide extremen overeen zullen komen.

(1) *Het oudere beroepspersoneel.* Deze categorie beroepsmilitairen maakt een zeer belangrijk deel uit van de krijgsmacht; diegenen die hiertoe behoren, vervullen immers, gezien hun leeftijd, veelal de hoogste leidinggevende posities. In de tijd waarin deze categorie in dienst is gekomen, was het volgende kenmerkend voor de krijgsmacht.

— De krijgsmacht had een duidelijke functie, stond vrijwel niet ter discussie en werd, mede als gevolg van de bezetting, algemeen geaccepteerd.

— De krijgsmacht kende een strak hiërarchische structuur waarin vrijwel alles was voorgeschreven en gereguleerd en waarin de discipline streng werd gehandhaafd. Er was nauwelijks plaats voor discussie. Gedragsregels, normen en waarden waren volkomen duidelijk.

— Uiterlijke kentekenen gaven een bijzonder ge-

wicht aan de saamhorigheid van de krijgsmacht als geheel en aan onderdelen daarvan.

— De verschillen tussen de diverse rangen en categorieën werden bewust in stand gehouden.

— De keuze voor een loopbaan binnen de krijgsmacht was een keuze „voor het leven”.

— De fundamenten voor de huidige rechtspositie werden gelegd.

Deze kenmerken zijn thans veel minder sprekend of geheel verdwenen; normen en waarden zijn veranderd, formeel gezag wordt niet meer zo gemakkelijk geaccepteerd, uiterlijke discipline is afgenomen, verhoudingen zijn functioneler geworden en er is meer discussie. Niet allen hebben deze ontwikkelingen even gemakkelijk kunnen verwerken. Naar hun oordeel kan de krijgsmacht hierdoor haar taak niet meer vervullen. Dit kan leiden tot een gevoel van onzekerheid, tot verlies van motivatie en tot een houding van „het zal mijn tijd wel duren”, hetgeen uiteraard zijn weerslag vindt in hun optreden als leidinggevende. De behoeften van deze oudere beroepsmilitairen zijn voornamelijk gericht op veiligheid, zekerheid en saamhorigheid. Bij het begeleiden en introduceren van veranderingen verdient met name deze categorie de aandacht. Veranderingen dienen slechts geleidelijk te worden doorgevoerd om een groeiend gevoel van onzekerheid en frustraties, met alle gevolgen van dien voor het functioneren als leidinggevende, te voorkomen. Het hierboven gestelde blijft uiteraard niet beperkt tot beroepsmilitairen. Ook oudere burgerambtenaren hebben met dezelfde problematiek te kampen.

(2) *De jongere beroepsmilitair.* Deze categorie beroepsmilitairen is in een geheel andere situatie in de krijgsmacht gekomen. De jongere aanstaande beroepsmilitair heeft in de meeste gevallen een keuze uit een groter aantal mogelijkheden dan vroeger het geval was, zeker als hij een uitgebreidere vooropleiding heeft genoten.

Hij staat als het ware met één been in de krijgsmacht en met het andere in de burgermaatschappij. De jongere beroepsmilitair stapt dan ook nog gemakkelijk over, indien de krijgsmacht niet te bieden heeft wat hij ervan verwacht. De gewijzigde opvattingen in de maatschappij hebben al een rol gespeeld bij de opleiding van de jongere beroepsmilitair. Desondanks is hij niet altijd voldoende voorbereid op de situatie, die hij in de praktijk aantreft, vooral bij de parate troep. De confrontatie met de meer traditioneel ingestelde oudere collega's aan de ene kant en de dienstplichtigen aan de andere kant levert spanningen op. Enerzijds voelt hij zich door zijn leeftijd en opvattingen verbonden met die dienstplichtigen, anderzijds voelt hij zich verbonden met de krijgsmacht en alles wat daaraan inherent is. Dat kan hem gemakkelijk in een rolconflict brengen. Indien hij wordt geplaatst onder een oudere

collega, waarvan hij qua theoretische vakkennis de meerdere is, kunnen gezagsconflicten ontstaan.

In het leidinggeven moet dan ook, gezien het bovenstaande, vooral het functionele in plaats van het hiërarchische worden benadrukt. Naast honorering van de sociale behoeften speelt, gezien het opleidingsniveau van deze jongeren in het algemeen, de behoefte aan ontplooiing een steeds grotere rol. In het algemeen kan hetzelfde worden gesteld voor de jongere burgerambtenaar.

*Het dienstplichtig personeel.* In de jongere generatie manifesteren zich het duidelijkst de veranderingen die plaatsvinden in het waardenpatroon dat eigen is aan onze cultuur. In feite zou men kunnen stellen dat er twee waardensystemen naast elkaar zijn ontstaan, vertegenwoordigd in de overtuigingen en stromingen van de oudere generatie en van de jongere generatie. Met name onder de dienstplichtigen zullen de vertegenwoordigers van de nieuwe opvattingen het meest worden aangetroffen.

Voor de jongere is de hoofdvraag het zoeken naar de eigen identiteit. Vroeger kon hij zich daarvoor richten op de wereld van de ouderen, tegenwoordig is dat veel minder mogelijk. Ook in de cultuur van de ouderen zijn vele zekerheden weggevallen; in deze cultuur zitten thans veel elementen, die vraagtekens oproepen. Door de verlenging van de leerplicht en de stijging van het onderwijspeil is er bovendien meer gelegenheid om te zoeken naar de eigen identiteit. De jongere richt zich voor het vinden van de eigen identiteit tegenwoordig vooral op de leeftijdgenoten. Deze algemene achtergrond betekent echter niet, dat men bij de dienstplichtigen zonder meer kan spreken van een homogene groep; immers, ook hun achtergrond is verschillend. De ene dienstplichtige heeft een korte vakopleiding gehad en heeft al gedurende een bepaalde periode gewerkt, de andere heeft net zijn opleiding beëindigd en beschikt nog niet over enige praktijkervaring. De dienstplichtigen hebben gemeen dat zij onvrijwillig in dienst zijn gekomen, hetgeen een grote of minder grote rol kan spelen, en dat zij vanuit hun leeftijdsbeeld in de krijgsmacht een stukje avontuur willen vinden. Sommigen verwachten bovendien, dat zij van hun dienstplichttijd in vaktechnisch opzicht wat mee kunnen nemen.

Uit onderzoek blijkt, dat de dienstplichtige over het algemeen redelijk positief de krijgsmacht binnen komt. Het is vooral afhankelijk van de wijze waarop de dienstplichtige wordt opgevangen of deze houding zo blijft. De dienstplichtige geplaatst in zijn eigen vak in een team, of de dienstplichtige geplaatst in een peloton met enthousiast kader en voldoende oefenmogelijkheden, zal zijn dienstplicht over het algemeen redelijk positief ervaren. Deze situatie speelt immers in op het verwachtingspatroon van avontuur en honoreert bovendien de sociale behoeften. In die groep zal hij ook voorkomende onzekere

situaties beter aankunnen. Wanneer echter de diensttijd wordt ervaren als een aaneenschakeling van zinloze activiteiten, of wanneer voeding, huisvesting en/of onderlinge verhoudingen slecht zijn, ontstaat ontevredenheid.

Voor de opvang van dienstplichtigen met een hogere opleiding vergt bijzondere aandacht. In tegenstelling met zijn collega, die al enige tijd heeft gewerkt, is hij nog niet eerder geconfronteerd met een vrij strak gereguleerd systeem. Het in een keurslijf geperst worden kan dan ook snel problemen geven. Verder is hij gewend niet zonder meer alles te aanvaarden, maar te discussiëren. Ten slotte zal hij veel minder aansluiting kunnen vinden tussen datgene wat hij in de krijgsmacht te doen krijgt en datgene wat hij op grond van zijn vooropleiding zou zijn gaan doen in de burgermaatschappij.

De opleidingstijd kan de overgang van de burgermaatschappij naar de krijgsmacht vergemakkelijken, doch indien met bovengenoemde gevoelens en verwachtingen geen rekening wordt gehouden, ook bemoeilijken. Steeds meer krijgt ook de dienstplichtige te maken met kritiek op de krijgsmacht. Hij zal door zijn omgeving steeds meer worden gedwongen een standpunt in te nemen ten aanzien van de krijgsmacht.

Bij de dienstplichtigen speelt de honorering van de sociale behoeften een grote rol, daarnaast is echter ontplooiing in de zin van avontuur, het gezamenlijk onder moeilijke omstandigheden iets tot stand brengen, belangrijk. Het leiderschap moet inspelen op deze behoeften.

De relaties in de groep kunnen zowel formeel als informeel zijn. De leidinggevende zal alle leden van de groep, met inbegrip van zich zelf, moeten activeren om het gestelde doel te doen bereiken. Dat zal hem het beste lukken als hij niet alleen de formele leidinggevende is omdat de organisatie hem als zodanig over de formele groep heeft aangesteld, maar bovendien tevens de informele leidinggevende omdat hij in de praktijk de meeste invloed in de groep heeft.

Voor een goede integratie van de veelheid aan groepen waaruit de organisatie is opgebouwd, moeten twee voorwaarden worden vervuld:

— de normen van de groep moeten overeenstemmen met die van de organisatie;

— de leidinggevende van de groep moet ook beschikken over informeel gezag.

Van degene die effectief leiding moet kunnen geven, wordt „enig inzicht in de groepsdynamiek” verlangd. Daarbij wordt onder groepsdynamiek verstaan: „de aard van de groep en het geheel van processen, krachten en wetmatigheden zich manifesterend en voortkomend uit de groep”.

Begrijpelijkerwijze ziet het rapport ervan af een

uitputtende beschrijving te geven. Wel wordt ingegaan op de onderwerpen *groepscohesie* en *groepsmoreel*. Ter wille van de ruimte zal daarover thans niet verder worden uitgeweid; belangstellenden zullen zonder veel moeite deze theorieën in de vakliteratuur kunnen terugvinden.

Op het punt van de *persoonlijke kwaliteiten van de leidinggevende* daarentegen is er alle reden de tekst opnieuw woordelijk te volgen. Immers, juist omdat het leiding geven het centrale thema van dit rapport vormt, is het voor een ieder die in enigerlei vorm is belast met leiding geven van groot belang te weten wat ten aanzien van de aan zijn persoon te stellen eisen in het rapport wordt gesteld.

In het verleden is vaak geprobeerd de kenmerken te achterhalen die de leidinggevende onderscheiden van de ondergeschikten. In dit soort studies werden de fysieke, intellectuele of persoonlijke kenmerken van de leidinggevende en de ondergeschikten vergeleken. Vaak leidden deze studies tot een lijst van kenmerken die nodig zijn voor effectief leiderschap zoals eerlijkheid, mensenkennis, enz. In het algemeen is deze benadering van het leiderschap teleurstellend geweest. Slechts 5% van de eigenschappen of kenmerken in meer dan 100 van deze studies kwam in 4 of meer studies voor. Deze resultaten tonen aan dat een variëteit van mensen met verschillende persoonlijkheidsstructuur succesvol kan leidinggeven. Gebleken is dat leidinggeven tot op zekere hoogte kan worden aangeleerd, maar vooral dat het afhankelijk is van de situatie of iemand doeltreffend zal leidinggeven. Leidinggeven in de ene situatie stelt vaak totaal andere eisen dan leidinggeven in een andere situatie. Specifieke kennis en vaardigheden alsmede de gehanteerde leiderschapsstijl spelen daarbij een doorslaggevende rol.

Het is dus onmogelijk een lijst van kenmerken op te stellen die effectief leidinggevers onderscheidt van minder effectief leidinggevers. Wel is het mogelijk aan te geven wat een leidinggevende moet doen om het gestelde doel te bereiken. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat er een taak is die door mensen in groepsverband wordt uitgevoerd. De activiteiten van de leidinggevende kunnen mede in het licht van het voorafgaande als volgt worden gerubriceerd.

— Activiteiten en gedragingen, gericht op het uitvoeren van de opgedragen taak en het bereiken van het gestelde doel. Deze bestaan uit: taak definiëren, plan maken, werk en middelen toewijzen, kwaliteit en tempo controleren, prestatie vergelijken met het plan, eventueel het plan aanpassen.

— Activiteiten en gedragingen, gericht op het activeren en motiveren van de geleiden als individuen. Deze bestaan uit: aandacht schenken aan persoonlijke problemen, prijzen van de individuen, status



verlenen, erkennen en gebruiken van individuele capaciteiten, trainen van het individu.

— Activiteiten en gedragingen, gericht op het activeren en motiveren van de geleiden als groep en het als zodanig efficiënt samenwerken. Deze bestaan uit: vaststellen van normen, handhaven van discipline, bevorderen van saamhorigheid, prijzen, motiveren, (sub)doelen stellen, aanwijzen van leidinggevenden, verzekeren van de onderlinge communicatie, trainen van de groep.

De mate waarin het accent op één of meer van deze activiteiten zal moeten vallen is afhankelijk van de taken en van de omstandigheden waaronder deze moeten worden uitgevoerd.

De leidinggevende dient zich bewust te zijn van de eisen die de taak stelt, van de behoeften van de individuele leden en van de behoeften van de leden als groep. Ook heeft hij de kennis, vaardigheid en houding nodig om aan deze behoeften tegemoet te komen, rekening houdend met de prioriteiten van de situatie.

Een bijzonder moeilijke vraag is welke **extra** eisen het militaire apparaat aan zijn leidinggevenden stelt, eisen die niet door andere organisaties worden gevraagd. Over het algemeen kan worden gesteld, dat de militaire leidinggevende in sterke mate wordt geconfronteerd met de ethiek van de oorlogvoering. Verder heeft hij, zoals in het voorgaande werd aangegeven, een bijzondere verantwoordelijkheid voor zijn personeel omdat in een aantal gevallen de beslissing over leven of dood in zijn hand ligt. Bovendien zal hij soms leiding moeten geven aan een groep die hij niet kent, die kan bestaan uit mensen die niet vrijwillig in de krijgsmacht verblijven of waarvan de leden snel wisselen. Tenslotte moet hij zich kunnen instellen op snel wisselende situaties. Dit alles vraagt een hoge mate van flexibiliteit en slagvaardigheid doch daarnaast een scherp gevoel voor de behoeften van de groep, ook onder hoge psychische druk.

Gevechtsveldonderzoek in Korea en Vietnam heeft aangetoond dat elke mens, ook de leidinggevende, wel eens faalt en dat de ene mens op het ene moment faalt en de andere mens op een ander ogenblik. De hiërarchie kan in zulke situaties een stuk duidelijkheid bieden omdat het opvolgingsproces geregeld is. In een hecht team blijkt het falen van de leidinggevende geen ernstige negatieve uitwerking te hebben, omdat het team de leidinggevende functie overneemt en initiatieven ontwikkelt om toch het groepsdoel te bereiken. Vandaar dat het de taak van de leidinggevende is om de capaciteiten van de groepsleden te ontplooiën op een zodanige wijze, dat er onder hoge druk meerdere mensen aanwezig zijn die initiatieven kunnen ontplooiën, zodat de kans op desintegratie van de organisatie kleiner wordt.

Uit de vorenstaande beschouwing over de factoren van invloed trekt het rapport niet minder dan twaalf conclusies, die volledigheidshalve letterlijk worden overgenomen.

#### *Conclusie 15*

In de huidige tijd spelen de eerste levensbehoeften en de behoefte aan zekerheid een minder grote rol bij het motiveren van mensen. Het zijn in toenemende mate de behoeften aan zelfrespect, aan goede intermenselijke relaties en aan zelfverwezenlijking die het gedrag van vele mensen en de bevrediging die zij in hun werk vinden bepalen.

#### *Conclusie 16*

De behoefte aan zelfbepaling werkt, te zamen met het gestegen opleidingspeil, het proces van mondig worden in de hand. Velen willen meepraten en meebeslissen over de eigen bestemming. Dit heeft belangrijke gevolgen voor de wijze waarop ook in de krijgsmacht leiding moet worden gegeven.

#### *Conclusie 17*

In oorlogs- en oefensituaties, die zich kenmerken door onzekerheid, grote lichamelijke en psychische belasting en tijdsdruk is het noodzakelijk dat elementen van onzekerheid zoveel mogelijk worden uitgesloten. Onder deze omstandigheden is eenhoofdige leiding en een hiërarchische opbouw van de organisatie het meest geëigend en zal bij het geven van leiding sterk de nadruk moeten vallen op het taakgerichte aspect. Ook zal het onder deze omstandigheden noodzakelijk zijn te beschikken over specifieke middelen voor gedragsbeïnvloeding.

#### *Conclusie 18*

Bij de structurering van werk- en leefsituaties bestaat er behoefte aan zodanig ruime kaders dat regels en normen kunnen worden gehanteerd, die zijn afgestemd op plaatselijke situaties en op de aard van het te verrichten werk. Bij de opstelling hiervan dient in ruime mate gelegenheid tot participatie van de betrokkenen te worden geboden. Dit neemt uiteraard niet weg dat een aantal regels en normen gelijkvormig zal moeten zijn voor het defensie-apparaat, of voor (delen van) de krijgsmacht.

#### *Conclusie 19*

De inhoud van regels en normen dient functioneel te zijn, dat wil zeggen dient op redelijke en zinvolle wijze te zijn afgestemd op de organisatie en haar doeleinden.

#### *Conclusie 20*

Een fundamentele voorwaarde voor de geloofwaardigheid van de krijgsmacht is, dat er discipline heerst, dat wil zeggen dat de leden van de krijgsmacht zich gedragen in overeenstemming met de vigerende gedragsregels. Daardoor kan zeker gesteld

worden, dat de krijgsmacht in voorkomende gevallen effectief zal kunnen optreden. Het naleven van de vigerende gedragsregels dient zo mogelijk een gevolg te zijn van innerlijke bereidheid, onder andere als gevolg van verkregen inzicht, leidend tot een onderschrijven van de noodzaak. Effectief leiderschap omvat in dit verband met name het doen ontstaan van dit inzicht en deze innerlijke bereidheid op basis van het onmisbare informele gezag. In voorkomend geval dient het vereiste gedrag te worden afgedwongen met behulp van het disciplinair systeem op basis van gehoorzaamheidsplicht aan het legitieme formele gezag.

#### *Conclusie 21*

Een adequaat disciplinair systeem is zeker in de krijgsmacht noodzakelijk. In dat kader zullen zowel sanctiebeleid als sanctiemiddelen erop gericht moeten zijn het vereiste gedrag snel zeker te stellen.

#### *Conclusie 22*

Het personeelsbestand van het defensie-apparaat is bijzonder heterogeen van samenstelling, zowel naar niveau van vooropleiding, als naar categorie en houdingen. Dit vraagt om een gedifferentieerde aanpak in het leidinggeven.

#### *Conclusie 23*

Voor het verwezenlijken van de doeleinden van de organisatie is het wenselijk dat de doeleinden van de groep samenvallen met de doeleinden van de organisatie en dat de formele en informele leidinggevende van de groep in dezelfde persoon zijn verenigd.

#### *Conclusie 24*

Groepen kunnen een verschillende graad van saamhorigheid vertonen. Saamhorigheid in de groep zal

in de meeste gevallen bevorderlijk werken op zowel de organisatie-uitkomsten als de persoonlijke uitkomsten. In een hecht team zal het falen van de leidinggevende geen ernstige gevolgen hebben, omdat de groep de leidinggevende functie overneemt en initiatieven ontwikkelt om het groepsdoel te bereiken. Er kunnen zich echter gevallen voordoen waarbij de groepssaamhorigheid verstrend werkt op de organisatie-uitkomsten doordat het informele doel niet gelijk is aan het organisatiedoel. Ook kunnen de individuele uitkomsten van sommige leden negatief zijn doordat de groep zich tegen hen keert.

#### *Conclusie 25*

Van uitermate groot belang zijn de relaties tussen leidinggevende en groep. Een leider die door zijn groep wordt geaccepteerd beschikt over gezag en hoeft zelden zijn toevlucht te nemen tot negatieve sanctiemiddelen.

#### *Conclusie 26*

De leidinggevende moet zijn activiteiten en gedragingen richten op het uitvoeren van de opgedragen taak en het activeren en motiveren van geleiden als individuen en als groep, daarbij rekening houdend met de prioriteiten van de situatie. Om dit te bereiken zal grote aandacht moeten worden besteed aan selectie, opleiding en vorming van leidinggevendden.



Met de weergave van de belangrijkste passages uit het Stumik-rapport moge, voor wat deel I daarvan betreft, thans worden volstaan. In het volgende nummer zal als samenvatting van het hiervoor gepubliceerde de synthese van het eerste deel worden opgenomen, gevolgd door de essentie van deel II.



# De Zwitserse neutraliteit tijdens de Tweede Wereldoorlog

## H. Toorenvliet

publicist, Den Haag

*Regeren is vooruitzien! — Dit oude en wijze Franse spreekwoord werd door de Helveten tijdens de periode van vóór 1939 tot en met 1945 op voorbeeldige wijze in praktijk gebracht.*

De neutraliteit van Zwitserland is eigenlijk spreekwoordelijk. Ook tijdens de Tweede Wereldoorlog heeft de Confederatie deze positie met succes kunnen handhaven. Men veronderstelt evenwel niet, dat het een eenvoudige zaak is geweest. Het land was in de periode van medio juni 1940 tot begin november 1942 al bijna geïsoleerd. Toen na de geallieerde landing in Noord-Afrika op 8 november 1942, Vichy-Frankrijk ook werd bezet, was het geheel door de strijdkrachten van de As-mogendheden ingesloten.

Door de vooruitziende blik van de overheid beschikte Zwitserland bij het uitbreken van de oorlog over voorraden grondstoffen en levensmiddelen die voor ruim twee jaar toereikend waren. In de praktijk moest men echter toch nog kunnen invoeren, net zoals het noodzakelijk was om regelmatig en vooral naar Duitsland te moeten kunnen uitvoeren. Aangezien Zwitserland over een aanzienlijke wapenindustrie beschikte, waren de producten van deze industrie een belangrijk onderdeel van 's lands uitvoer.

Uit een zuiver militair standpunt bekeken was het kleine land beslist niet zo zwak. In het leger was de discipline uitstekend en de dienstplichtigen kregen bij groot verlot niet alleen hun kleding maar ook hun wapens mee naar huis; dat mag dan stellig als een bewijs voor hun betrouwbaarheid worden gezien. Ook de bevelvoering was uniek. In vredestijd was de hoogste rang die van kolonel. Alleen bij direct oorlogsgevaar werd conform artikel 89 lid 3 van de grondwet een generaal benoemd door de Assemblée. De moderne Zwitserse geschiedenis telt er vier: in 1859 werd bij het uitbreken van de oorlog tussen Oostenrijk en Frankrijk met bondgenoot Sardinië generaal Dufour benoemd, tijdens de Frans-Duitse oorlog van 1870/'71 beschikte men over generaal Herzog en in de

periode 1914/'18 was generaal Ulrich Wille de opperbevelhebber; in 1939 werd bijna unaniem de kundige legerkorpscommandant kolonel Henri Guisan verkozen. Het bleek een zeer juiste keuze te zijn.

Was tijdens de Eerste Wereldoorlog Wille ietwat passief, generaal Guisan was dat zeker niet. Alhoewel bij hem altijd het landsbelang prevaleerde, nam hij zo nodig gedurfde risico's.

## Gedeeltelijke demobilisatie

In mei 1940 omvatte het Zwitserse leger ruim 400.000 man, maar toen een maand later Frankrijk ineenstortte, waardoor het oorlogsgeweld in westelijk Europa tijdelijk verstomde, moest men noodgedwongen wel gedeeltelijk gaan demobiliseren. Deed men dat niet en handhaafde men de sterkte van mei 1940, dan zou dat als een zuiver anti-Duitse daad kunnen worden uitgelegd, te meer omdat men zich in het Derde Rijk maar al te goed bewust was van de anti-Duitse gevoelens van het grootste gedeelte van de Zwitserse bevolking.

In oktober 1941 was de sterkte teruggebracht tot 130.000 en precies een jaar later zelfs tot 100.000 man. Inderdaad bestonden er bij de As geheel uitgewerkte plannen voor een eventuele bezetting van Zwitserland. Men haalde deze verschillende malen uit de ijskast maar toch werden ze steeds opnieuw weer erin opgeborgen.

Een gemakkelijke veldtocht zou dat ongetwijfeld niet zijn geworden. Tijdig hadden de Zwitsers de toegangswegen tot de bergpassen vakkundig weten te blokkeren. Verder was het een publiek geheim, dat men bij de eerste serieuze aanwijzingen voor een Duitse opmars geen moment zou aarzelen alle daarvoor in aanmerking komende tunnels, die de verbinding met Italië vormden, radicaal en onmiddellijk op te blazen. De situatie, die van deze acties het gevolg zou zijn, was toen voor Duitsland uitermate onaantrekkelijk.

Maar de mentaliteit der gemobiliseerden was uit-

mundend. De bewapening was behoorlijk en de munitievoorziening royaal. Voeding en kleding waren goed verzorgd. Iedereen was uitgerust met witte camouflagekleding voor de winter en het schoeisel bestond uit de beste bergschoenen ter wereld.

Na verloop van tijd beschikte men in de Alpen over een zorgvuldig opgebouwd en modern vestingstelsel.

Guisan en zijn kundige, maar niet al te omvangrijke, staf waren volledig erin geslaagd het gemoeidelijke leger van voor de oorlog om te smeden tot een geducht oorlogsinstrument. Een kernachtig geheel, dat als het ware werd geëlektriseerd door de vonk van het zelfvertrouwen. Door dit alles hielden internationale experts het voor mogelijk dat, ondanks hun numerieke minderheid, de Zwitsers het in hun „Réduit national” in voorkomend geval verscheidene maanden zouden kunnen volhouden.

### De vergeten spoorwegwagon

Toch hing er een onheilspellende wolk boven het Zwitserse berglandschap, die maar niet snel wilde wegdrijven. In het najaar van 1939 had namelijk een geheim maar intens contact plaatsgevonden tussen Guisan en de Franse generaals Gamelin en Georges. Men had daarbij de mogelijkheden onderzocht van Franse militaire hulp in geval van een eventuele Duitse aanval op Zwitserland. De planning voor deze acties werd zelfs tot in details uitgewerkt en schriftelijk vastgelegd.

Bijna zou deze overeenkomst voor de Helveten funest zijn uitgekapt, toen op 15 mei 1940 het valse gerucht werd verspreid dat Duitse troepen Zwitserland waren binnengevallen en eenheden van de 27e Franse divisie toestemming verzochten via Bazel het grondgebied van de Confederatie te mogen betreden. Het was te danken aan de koelbloedige reactie van een Zwitserse hoofdofficier die zich fel tegen het Franse verzoek verzette, dat het onheil nog tijdig kon worden afgewend en Zwitserland niet door een misverstand in de oorlog werd mee-geleurd.

Het geheim bleef overigens niet lang bewaard. Op 16 juni 1940 vonden de Duitsers op het kleine station van Charité-sur-Loire een vergeten wagon van de Franse spoorwegen, die enkele koffers met geheime documenten bevatte. Daarbij bevond zich eveneens de overeenkomst van Guisan met Gamelin en Georges. Dit document verkreeg een extra goede plaats in de kluisen van het „Reichssicherheitshauptamt” in Berlijn. Het zou enkele jaren

als het zwaard van Damocles boven de Zwitserse onafhankelijkheid blijven hangen.

### Groot raffinement

Een van de topfiguren van het bovengenoemde Reichssicherheitshauptamt, Walter Schellenberg, de benjamin der SS-generaals, had tijdens de Tweede Wereldoorlog diverse malen persoonlijk contact met de chef van de Zwitserse contraspionagedienst kolonel Roger Masson.

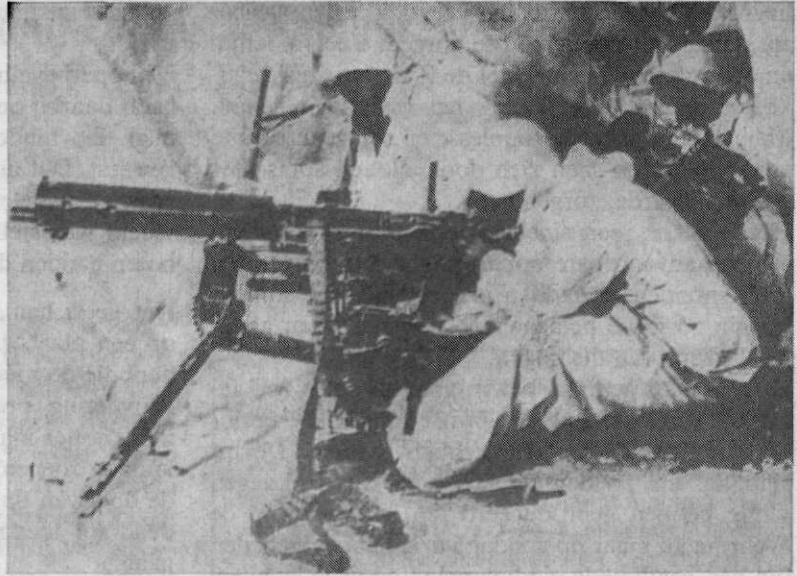
Op zijn verzoek bezocht Masson Duitsland, daarna was Schellenberg ten minste driemaal in Zwitserland en had zelfs een keer de gelegenheid generaal Guisan te ontmoeten.

Vanzelfsprekend dient een en ander te worden bezien door een bril, die de verhoudingen tijdens deze periode duidelijk weergeeft. Zonder meer was Duitsland in de jaren 1940 tot en met 1942 in westelijk en midden-Europa oppermachtig.

Schellenberg zag terdege in dat ook voor Duitsland het voortbestaan van een neutraal en onafhankelijk Zwitserland aantrekkelijk was. Hoewel

General Henri Guisan (1874-1960), opperbevelhebber van de Zwitserse krijgsmacht tijdens de Tweede Wereldoorlog





Réduit national, winter 1942/43

hij voor niets terugdeinsde en desnoods zeer ver durfde gaan, kon zijn optreden ten opzichte van de Zwitsers toch niet als chantage worden gekenmerkt, zulks niettegenstaande de stellige zekerheid waarmee hij wist dat de Sovjet-spionage („die rote Kapelle”) ook van Zwitserland uit opereerde.

De verschillende gesprekken — in feite onderhandelingen — werden van beide kanten uiterst geraffineerd gevoerd. En ook hier was het weer een zaak van geven en nemen. De Zwitsers voelden zich genooddaakt in ieder geval gedeeltelijk het Russische net op te ruimen, aangezien zij terecht bevreesd waren voor het alternatief dat anders de Duitsers zelf op Zwitsers gebied deze zaak ter hand zouden nemen. Maar bij het opmaken van de eindbalans blijkt overduidelijk, dat Schellenberg veel concessies heeft gedaan met als frappant voorbeeld het doen ophouden van de Duitse anti-Zwitserse radio-uitzendingen.

### Interlands

Als bewijs van de oprechte Zwitserse wil tot het handhaven van goede betrekkingen met de Asmogendheden kan dienen dat er in de jaren 1939 tot en met 1942 drie internationale voetbalmatches werden gespeeld. In november 1939 stonden in Zürich de Zwitsers en de Italianen tegenover elkaar; de Azzurri verloren met 3—1. Op 20 april 1941 boekten de Zwitsers in Bern een op het laatste moment tot stand gekomen krappe 2—1-zege op de Duitsers, onder laaiend enthousiasme van het publiek. Ter voorkoming van ongewenste betogingen werd een tweede wedstrijd in het rustige Lausanne gespeeld. Deze match vond plaats op

17 oktober 1942 en werd door de Duitsers met 3—5 gewonnen.

### Prestige-overwegingen

Een opmerkelijk incident deed zich nog voor op 9 april 1944, toen een Duitse jager een noodlanding maakte op een Zwitsers vliegveld. Het toestel was van een nieuw type, de Messerschmitt 110, de geduchte nachtjager, die toen nog niet in serie werd vervaardigd. Tegenover de geallieerden, die perfect op de hoogte waren van alles wat er in het land gebeurde, konden de Zwitsers het vliegtuig niet aan de Duitsers teruggeven. Maar men vond vrij snel een elegante oplossing, die door alle geïnteresseerden kon worden aanvaard: de streng bewaakte jager werd namelijk verbrand in tegenwoordigheid van de Duitse militaire attaché.

Slechts enkele weken daarna bewees Duitsland zijn erkentelijkheid. Het ging alsnog over tot realisatie van een oude verplichting. Uit overwegingen van prestige leverden de Duitsers, eindelijk, de kort voor het uitbreken van de oorlog bestelde twaalf jagers van het type Messerschmitt 109 aan de Zwitsers af. En dat in een periode, waarin zij zelf aan alle fronten jagers te kort kwamen . . .

### Eindelijk opluchting

Het was volkomen logisch en begrijpelijk dat de Zwitsers bij elke verschuiving van het Oostfront naar het westen, diepe zuchten van verlichting slaakten. Maar vrijuit ademen durfden zij pas toen in september 1944 geallieerde eenheden hun grens hadden bereikt. De neutraliteit was gehand-

haafd, zij het ten koste van veel wikken en wegen, en stellig niet zonder grote zorgen. Zeer moeilijk en erg zwaar hebben zowel de Zwitserse burgerlijke als de militaire leiding het inderdaad gehad. Maar met de vereiste souplesse en een zekere mate van geluk sloeg men zich door alle, en soms zeer gecompliceerde, zorgen heen.

Het is zeker geen sinecure, een voor alle belligerenten aanvaardbare onpartijdigheid te blijven ten toon spreiden te midden van een laaiend conflict waarin zo grote belangen op het spel staan als in het Europa van die dagen.

Daarbij is er generlei bewijs voor de soms wel gehoorde beschuldiging dat Zwitserland in die periode van twee wallen zou hebben gegeten. De insinuatie, als zouden de Helveten op werkdagen vlijtig hebben geproduceerd ten behoeve van de Wehrmacht maar op zondag vurig hebben gebeden om een geallieerde eindoverwinning af te smeken, mist vrijwel iedere grond.

Zowel de politieke als de militaire leiders hebben meer dan eens bewijzen moeten leveren van wer-

kelijk staatsmanschap en professionele bekwaamheid.

De opperbevelhebber van de Zwitserse krijgsmacht heeft daarbij ongetwijfeld grote risico's moeten nemen. De hinderpalen op zijn weg zijn zeer vele geweest. Dat uit zijn beslissingen desondanks geen ernstige nadelen voor land en volk zijn voortgevloeid was stellig meer dan vele van zijn landgenoten hadden durven hopen.

Het geeft hem, generaal Guisan, het volste recht op een plaats te midden van de briljante legerleiders die de moderne geschiedenis kent. Onder zijn aanvoering presteerde de Zwitserse krijgsmacht immers het maximum waartoe men haar ooit zou kunnen roepen: zij verwezenlijkte het haar gestelde doel van de oorlogsvoorkoming zonder metterdaad tot toepassing van geweld te moeten overgaan.

*Voorwaar een tot nadenken stemmend schoolvoorbeeld van wat kán worden bereikt in een hechte samenwerking van politici en militairen.*

#### Literatuur

H. R. Schmid — *Der General*. Ringier & Co AG, Zofingen/Zwitserland (1974).

P. Accoce en P. Quet — *De oorlog werd in Zwitserland gewonnen*. Bruna, Utrecht (1967).



## NIEUWE UITGAVE

**De Koninklijke Landmacht in oude ansichten**, door H. Ringoir en E. W. van Popta, 158 blz., geïll. Uitg.: Europese Bibliotheek, Zaltbommel, 1975. Prijs: f 26,90.

De serie „In oude ansichten”, die wordt uitgegeven door de Europese Bibliotheek, heeft reeds een zekere vermaardheid verworven. De verschillende deeltjes die tot dusverre het licht zagen, verschaffen zeer veel een graag benutte kans terug te blikken in de eigen jeugd en zich te herinneren hoe de eigen woonplaats

destijds eruit heeft gezien. Een groot aantal steden en dorpen werd tot nu toe in historisch beeld gebracht aan de hand van ansichten uit de jaren tussen 1880 en 1925, en de serie omvat inmiddels al een vijfhonderdtal boekjes. Het is wel een gelukkige gedachte van de uitgevers geweest, nu ook een van de deeltjes te wijden aan een krijgsmachtdeel dat in de herinnering van velen in den lande een belangrijke plaats inneemt doordat zij korte of langere tijd erin hebben gediend. Niet iedereen zal immers die herinneringen uit eigen bezit van de juiste illustraties kunnen voorzien, en die leemte kan uit het thans verschenen werkje goeddeels worden gevuld.

Het ligt wel voor de hand dat het niet de gewoonte kan zijn geweest het leger te doen fungeren als model voor de vervaardigers van ansichtkaarten; vaak waren het dan ook

groepsfoto's die als zodanig werden gebruikt. Zoals de samenstellers in hun inleiding vermelden, is de Sectie Krijgsgeschiedenis in het bezit van een groot aantal dezer kaarten gekomen, waaruit vervolgens ten behoeve van het onderwerpelijke boekje een bloemlezing is geselecteerd. De in vakkringen reeds bekende kwaliteiten van de beide schrijvers, achter wie dan bovendien nog de steun van de Sectie Krijgsgeschiedenis stond, garanderen een alleszins verantwoorde publikatie, die ongetwijfeld haar weg zal vinden naar vele boekerijen. Wie het met pakjesavond niet ten geschenke kreeg en het evenmin onder de kerstboom aantrof, late zich daardoor niet ontmoedigen: het is in de boekhandel verkrijgbaar. Het zou evenwel geen verwondering baren als de eerste oplage vrij snel zou zijn uitverkocht!

W. WALTHUIS

# De vorming in de Koninklijke landmacht

G. D. Buurman van Vreeden

majoor der infanterie

## HET BELEIDSCONCEPT VORMING

Met de uitgifte van het Beleidsconcept (beleidsvisie) Vorming, in september 1973, is het beleid met betrekking tot de vorming in de Koninklijke landmacht (KL) vastgelegd. Dit beleidsconcept omvat het algemene kader waarbinnen een gecoördineerde en doelgerichte aanpak van vormingsactiviteiten in de KL mogelijk wordt gemaakt en is primair van belang als grondslag voor een aantal, deels nog te ontwikkelen, deelconcepten betreffende de onderscheiden aspecten van de vorming.

Omdat vorming in de KL alleen dan kans van slagen kan hebben, indien een ieder in de organisatie de noodzaak van deze vorming onderschrijft en bereid is deze voortdurend en doelbewust te activeren, zal in dit artikel nader op het Beleidsconcept Vorming en de achtergronden daarvan worden ingegaan.

### Wat is vorming?

Over geen begrip in onze samenleving bestaan zo veel misverstanden als over het begrip vorming. Over de doelstelling van vorming, noch over de verantwoordelijkheden en wijze van uitvoering bestaat in brede kring overeenstemming. In essentie betekent het begrip vorming een proces van ontwikkeling. In deze betekenis heeft het bedoelde ontwikkelingsproces echter geen inhoud en ook geen richting; het is in feite neutraal. Doorgaans wordt het begrip vorming dan ook niet in deze neutrale betekenis gebruikt. Veelal wordt aan de vorming een ideologische fundering gegeven — uit een bepaalde mens- en maatschappijvisie — waardoor de richting van de ontwikkeling wordt bepaald (bv. geestelijke, maatschappelijke, staatsburgerlijke vorming, e.d.) en tevens de inhoud van de ontwikkelingsgang of het vormingsproces wordt aangegeven.

In de gebruikelijke zin van het begrip vorming zijn er vele definities in omloop. Voortdurend gaat het

Het in nevenstaand artikel behandelde onderwerp mag zich de laatste tijd in een zeer grote belangstelling verheugen. Niet ten onrechte, want het merendeel van de huidige problemen van de krijgsmacht hangt ten nauwste ermee samen. Het zal de aandachtige lezer van de Militaire Spectator niet ontgaan, dat dit artikel tot op zekere hoogte enkele duplicaties bevat van hetgeen dezelfde auteur stelde in zijn artikel „Het vormingsaspect in de opleiding” (Mil. Spect. 144(1975)(11)467). Voor de goede orde zij hier vermeld dat het eerder geplaatste artikel in feite was bedoeld als weerwoord op het daartoe aanleiding gevende artikel „Modernisme of realisme in het hedendaagse leiding geven” (Mil. Spect. 144(1975)(7)290). Thans wordt door de auteur op dezerzijds verzoek iets dieper ingegaan op hetgeen hij eerder te berde bracht.

daarbij om processen als persoonsontwikkeling en bewustwording; verandering is daarbij het sleutelwoord.

Afhankelijk van de gezichtshoek waaruit of de intentie waarmee het ontwikkelingsproces wordt gestimuleerd kan echter onderscheid worden gemaakt.

Zo kan dit proces een geplande intensivering ondergaan, gericht op de zelfontplooiing van de individuele persoon in relatie tot de medemens en de omgeving. In dit geval kan worden gesproken over zuiver op de persoon gerichte of over *persoonsgerichte vorming*.

Het ontwikkelingsproces kan echter ook een intensivering ondergaan, gericht op het verdiepen van het inzicht in de functie, de taak, de structuur en het functioneren van de organisatie waarbinnen men werkzaam is; het proces wordt dan in het bijzonder gericht op het ontwikkelen van het begrip voor de eigen plaats en het belang van de eigen taak in het bedrijf. Met name in dit geval spreekt men wel van *bedrijfsgerichte vorming*.

De onderscheiding in persoonsgerichte en bedrijfs-

gerichte vorming betekent zeker geen scheiding, eerder een onderscheiding. Immers, beide typen vormingsactiviteiten beogen een proces van ontwikkeling in de mens te stimuleren.

In het Beleidsconcept Vorming is gekozen voor de volgende, algemene omschrijving van het begrip vorming:

*... het proces in de persoon waarbij deze komt tot:*

— een beter verstaan van eigen aard en mogelijkheden;

— het ontwikkelen van een eigen waardering voor de omgeving;

— de bereidheid van de verworven waardering in gedrag te doen blijken.

Uit deze omschrijving blijkt ook dat de vorming in de KL in beginsel bedrijfsgericht is. De te ontplooiën vormingsactiviteiten dienen een directe relatie te hebben met het functioneren, ook op langere termijn, van de KL zelf.

Op het specifieke doel van de vorming in de KL en de daaraan te stellen beperkingen zal verder in dit artikel nog nader worden ingegaan.

### **Waarom vorming?**

Men kan zich de vraag stellen of het ontwikkelen en stimuleren van vormingsactiviteiten een taak van de KL is, of dat wellicht het belang daarvan als een soort modeverschijnsel wordt overtrokken. Voor de noodzaak binnen de KL ruime aandacht aan de vorming te besteden, zijn verschillende redenen aanwijsbaar. Deze vinden voor een deel hun uitgangspunt in de samenleving, voor een ander deel in de organisatie zelf, waarbij een duidelijke relatie tussen de samenleving en de organisatie bestaat.

### *Externe ontwikkelingen*

Als gevolg van de vele en snel opeenvolgende ontwikkelingen op technisch, wetenschappelijk en maatschappelijk gebied is onze samenleving zo complex geworden en verandert zij zo snel, dat in toenemende mate behoefte bestaat aan het verschaffen van mogelijkheden om de mens tot een verantwoorde en bewuste oordeelsvorming te laten komen. Op grond van deze behoefte is in het laatste decennium de aandacht voor het menselijke welzijn sterk toegenomen. Centraal staat daarbij de drang van de mens naar geestelijke volwassenheid, zelfontplooiing en grotere zelfstandigheid.

Wil de samenleving zowel nu als in de toekomst in al haar geledingen kunnen blijven functioneren, dan zal in toenemende mate een beroep moeten

worden gedaan op alle menselijke mogelijkheden en kwaliteiten. Daartoe zal de mens in staat moeten worden gesteld — mede door opleiding en vorming — zijn gaven te ontplooiën.

### *Interne ontwikkelingen*

Parallel aan en onder invloed van deze ontwikkelingen in de samenleving, alsmede op grond van de militair-operationele ontwikkelingen op het gebied van bedrijfsvoering, techniek en tactiek, dient ook de KL ruime aandacht te besteden aan de menselijke aspecten van haar organisatie. De KL heeft immers behoefte aan zelfstandig denkende en handelende mensen, die zich van hun verantwoordelijkheid bewust zijn, de betekenis van de organisatie onderkennen, en de aard en de inhoud van hun taak begrijpen. Dit impliceert dat de KL — wil zij goed blijven functioneren — zich zal moeten richten op het ontwikkelen van bekwaam en gemotiveerd personeel, dat open staat voor veranderingen en bereid en in staat is verantwoordelijkheid te dragen.

Toch is het fenomeen vorming op zich zelf niet nieuw voor de KL. Een aantal vormingsactiviteiten vindt reeds lang plaats, zoals onder meer de leiderschapsvorming, geïntensiveerd door de cursussen leiderschapsvorming aan het in 1960 opgerichte SCML. Activiteiten op het gebied van de fysieke vorming en de sociale en groepsvorming zijn eveneens van oudsher in het patroon van opleidingen en oefeningen geïntegreerd. Ook ten aanzien van de persoonsvorming kan de KL geen gebrek aan aandacht worden verweten. Met name de opleiding en vorming van het vrijwillig dienende personeel op de KMA, het OCOSD, de KMS en de HKS omvatten vele persoonsvormende elementen.

### *Beleidsontwikkeling*

De vorenstaande ontwikkelingen op het gebied van de vorming zijn door de leiding van de KL terdege onderkend. Op grond daarvan heeft de CGS in juli 1970 een Commissie Vorming (CV) ingesteld. Deze commissie, waarin vertegenwoordigers van de OOP/KL, C-COKL, C-1LK, de LVD, het SCML en Staf CGS/BLS zijn opgenomen, kreeg tot taak te bezien in hoeverre en op welke voorwaarden aan de vorming van het militaire personeel in de KL gestalte en inhoud kon worden gegeven.

In oktober 1971 heeft de CV haar eindrapport aan de CGS aangeboden. Op basis van de in dit rapport vervatte conclusies en aanbevelingen is



vervolgens een aanvang gemaakt met de beleidsontwikkeling.

Dit heeft onder meer geresulteerd in de uitgifte van een Beleidsconcept Vorming in oktober 1973, een Beleidsconcept Fysieke Vorming in november 1973 en de goedkeuring van een organisatorische opzet van de vormingsfunctie in mei 1975.

### **Kernvragen**

In het Beleidsconcept Vorming zijn de algemene uitgangspunten en richtlijnen opgenomen, op basis waarvan aan de vorming van het militaire personeel in de KL gestalte zal worden gegeven.

In het Beleidsconcept Vorming liggen bovendien de antwoorden besloten op een aantal kernvragen, die men zich met betrekking tot de vorming kan stellen, zoals onder meer de volgende.

— Wat dient het doel van de vorming in de KL te zijn?

— Moeten aan deze vorming beperkingen worden gesteld en, zo ja, waarom?

— Moet de uitvoering van vormingsactiviteiten onder verantwoordelijkheid van de KL (interne of ingebouwde vorming) plaatsvinden of kan zij als een onafhankelijke activiteit worden beschouwd, onder verantwoordelijkheid van externe instellingen buiten de KL?

### *Het doel van de vorming in de KL*

Eerder in dit artikel is aangegeven wat in de KL in het algemeen onder vorming wordt verstaan. Vormingsactiviteiten beogen in dit verband het scheppen van situaties die dit vormingsproces gunstig beïnvloeden. Deze activiteiten kunnen — in extremo — worden gericht met de nadruk op de mens of op de organisatie.

Het is duidelijk dat het in de KL uiteindelijk gaat om het functioneren van de mens in de organisatie. Daarvoor is gemotiveerd personeel nodig, dat in staat en bereid is de opgedragen taken uit te voeren. Op grond daarvan is de vorming in de KL dan ook in hoofdzaak gericht op de ontwikkeling van (geestelijke) creativiteit, zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheidsbesef van de militair in relatie tot de KL en tot zijn taak in de organisatie. Ontwikkeling van het inzicht in de functie van de krijgsmacht in de staat en de daaruit voortvloeiende consequenties zijn daartoe voorwaarden. Dit vormingsproces komt grotendeels tot stand door de dagelijkse ervaringen van het personeel in de werk- en leefsituatie, waarbij het proces zal moeten worden ondersteund door specifieke op-

leidings- en vormingsactiviteiten, zij het dan niet voor alle personeelscategorieën in dezelfde mate. Discrepanties tussen deze specifieke opleidings- en vormingsactiviteiten en de dagelijkse ervaringen moeten worden vermeden, omdat zij schadelijk zijn zowel voor het vormingsproces als voor de organisatie.

Vorming moet derhalve in hoofdzaak als een integraal bestanddeel van de dagelijkse werk-, opleidings- en oefensituatie worden beschouwd. Dit betekent onder meer, dat in de opleiding en oefeningen te creëren leersituaties zowel lerend als vormend van karakter dienen te zijn.

Vorming in de ruimste zin van het woord kan en mag echter niet uitsluitend worden gezien als een verantwoordelijkheid van de militaire organisatie. De militair zal zich vanzelfsprekend ook buiten dienstverband naar eigen inzicht en behoefte verder kunnen ontplooien. Hij heeft daartoe in beginsel dezelfde vrijheid en mogelijkheden als iedere staatsburger.

### *Moeten aan vormingsactiviteiten beperkingen worden gesteld?*

Hoewel het belang van vorming allerwegen wordt onderkend, wordt de praktische uitvoering van vormingsactiviteiten door velen vaak met enige reserve beoordeeld. Deze reserve is grotendeels terug te voeren op twijfels omtrent de objectiviteit van informatieverstrekking en begeleiding. Bij het algemene uitgangspunt, dat de KL zich als integreerend deel van de samenleving moet aanpassen aan de maatschappelijke ontwikkelingen, dient echter wel te worden aangetekend dat dit aanpassingsproces niet strijdig mag zijn met het functioneren van de KL.

Gelet op de doelstelling van de KL en de op grond daarvan aan het personeel te stellen kwaliteitseisen, is het duidelijk dat de KL niet onverschillig kan en mag staan ten opzichte van de mogelijke uitkomsten van het vormingsproces. Deze uitkomsten zijn immers mede bepalend voor de wijze van handelen en het functioneren van het personeel. Het zal bovendien duidelijk zijn dat hiervoor op het gebied van de vorming spanningen kunnen ontstaan tussen het individuele en het bedrijfsbelang. Omdat het bij een vormingsproces in wezen gaat om een proces van ontwikkeling, en derhalve in zekere zin om attitudevorming (houding, gedragingen), kan gemakkelijk de behoefte gaan overheersen de vorming te richten op een volledige aanpassing van het individu aan bestaande structuren en normen, met een negeren van elders be-

staande zienswijzen. Anderzijds kan echter ook alle nadruk vallen op een maximaal realiseren van de individuele behoeften, zonder daarbij rekening te houden met beperkingen die met het oog op de bijzondere functie van de KL mogen en moeten worden gesteld.

De betrokkenheid van de KL bij de vorming is duidelijk begrensd. In die zin dient ook het ter zake gestelde in de Defensienota 1974 (blz. 86-3) te worden verstaan. Wanneer daarin afwijzend wordt geoordeeld over het type vormingsactiviteiten dat „rechtstreeks op de persoonsontplooiing is gericht” en verder wordt gesteld dat „als criterium moet gelden het aanwijsbaar nut”, wordt niet bedoeld het resultaat van een direct te kwalificeren kosten-batenanalyse, maar het gekozen uitgangspunt, dat — bij de bestaande noodzaak tot het kiezen uit tal van mogelijkheden — de vormingsactiviteiten in de krijgsmacht (KL) een directe relatie dienen te hebben met het functioneren, ook op langere termijn, van de krijgsmacht zelf.

#### *Vorming intern of extern?*

De vraag op welke wijze vormingsactiviteiten moeten worden uitgevoerd, hangt nauw samen met de vraag welk doel ons voor ogen staat. Dit doel kan worden gerealiseerd door gebruik te maken van „onafhankelijk” of van „ingebouwd” vormingswerk (en combinaties daarvan).

Het verschil tussen deze beide soorten vormingswerk is echter niet zozeer gelegen in de sociaal-psychologische uitgangspunten noch in de gebruikte methodieken. Verschillend is wel de intentie waarmee de twee soorten vormingswerk worden bedreven. In het algemeen beoogt het „onafhankelijk” vormingswerk de vrijheid, de geestelijke creativiteit en de bewustwording van de mens te vergroten in het kader van een proces van fundamentele democratisering en humanisering.

„Ingebouwd” vormingswerk heeft echter meer tot doel het functioneren van de mens in de organisatie te optimaliseren. Opleiding en vorming dienen zich daarbij te richten op het verder ontwikkelen van bekwaam en gemotiveerd personeel dat open staat voor veranderingen en bereid en in staat is tot het dragen van verantwoordelijkheid.

Deze laatste opvatting sluit aan bij hetgeen de KL met haar vormingsactiviteiten in feite voor ogen staat. Gelet op de doelstelling van de KL en de op grond daarvan aan het personeel te stellen kwaliteitseisen, verdient het dan ook de voorkeur binnen de KL aan ingebouwd vormingswerk te

doen. Daarbij kan de KL zich uitsluitend tot taak stellen bij te dragen aan het doen verkrijgen van begrip en inzicht in de functie van de KL en de eigen plaats en taak daarin. Het ligt zeker niet op de weg van de KL haar personeel te dwingen tot een standpuntbepaling vóór of tégen (polarisatie-effect).

De uitvoering van deze ingebouwde, bedrijfsgerichte vorming dient te geschieden onder de verantwoordelijkheid van commandanten op alle niveaus. Met de werkelijke uitvoering zal het bij de eenheden ingedeelde (vrijwillig dienende) leidinggevende personeel moeten worden belast. Voorts zal, zo mogelijk op alle niveaus, specifieke deskundigheid op het gebied van de vorming in de organisatie moeten worden opgenomen. De in te delen stafofficieren en -onderofficieren Vorming zullen daartoe in hoofdzaak moeten worden belast met:

- het activeren en stimuleren van vormingsactiviteiten;
- de informatieverstrekking ten behoeve van met de uitvoering van vormingsactiviteiten belaste niveaus en functionarissen;
- de resultatencontrole en terugkoppeling ten behoeve van de bijsturing van het beleid en/of de uitvoering.

#### **Gestalte en inhoud**

In het vorenstaande werden de belangrijkste achtergronden geschetst van het Beleidsconcept Vorming. Gebleken is dat de vorming in de KL in hoofdzaak wordt gericht op de creativiteit, de zelfstandigheid en het eigen verantwoordelijkheidsbesef van de militair in relatie tot de KL en tot zijn taak in de organisatie. Het vormingsproces zelf komt grotendeels tot stand door de dagelijkse ervaringen van het personeel in de werk- en leefsituatie. Het dient echter te worden ondersteund door specifieke opleiding- en vormingsactiviteiten, zij het niet voor alle personeelscategorieën in dezelfde mate. Het effect van deze vormingsactiviteiten is mede afhankelijk van een adequaat bedrijfsklimaat. Dit bedrijfsklimaat zal, rekening houdende met het specifieke doel en karakter van de KL, optimaal dienen te zijn afgestemd op de maatschappelijke ontwikkelingen. Een afstemming tussen vormingsactiviteiten enerzijds en het veranderd bedrijfsklimaat anderzijds dient daarbij te worden nagestreefd.

Van belang is ten slotte de vaststelling dat binnen de KL primair „ingebouwd”, bedrijfsgerichte vormingsactiviteiten zullen worden ontplooid.

## OPZET EN INHOUD VAN DE VORMING

In het volgende zal worden aangegeven op welke wijze aan deze vormingsactiviteiten gestalte en inhoud kan worden gegeven. Daartoe zullen achtereenvolgens worden behandeld: de te onderscheiden aspecten van de vorming, de relatie opleiding en vorming en de opzet en inhoud van de vorming. Ten slotte zal een overzicht worden gegeven van de stand van zaken met betrekking tot de (verdere) beleidsontwikkeling.

### Aspecten van de vorming

Wanneer men in algemene zin spreekt over vorming wordt, zoals eerder vermeld, veelal uitsluitend bedoeld de meer persoonsgerichte c.q. de meer bedrijfsgerichte vorming. Door deze twee begrippen te definiëren tracht men vervolgens duidelijk te maken wat eronder moet worden verstaan. Zo wordt onder *persoonsvorming* veel verstaan:

*Het proces van zelfontplooiing van de individuele persoon in relatie tot de medemens en tot de omgeving.*

Onder *bedrijfsvorming* wordt dan begrepen:

*Het verdiepen van het persoonlijk inzicht in de functie, de taak, de structuur en het functioneren van het bedrijf, alsmede in het bijzonder het ontwikkelen van begrip voor de eigen plaats en het belang van de eigen taak in het bedrijf.*

Indien men nu deze, algemeen gestelde, omschrijvingen wil operationaliseren ten behoeve van het opstellen en uitvoeren van (specifieke) vormingsprogramma's of het integreren van bepaalde vormingsaspecten in de opleiding, bestaat behoefte de twee genoemde hoofdbegrippen meer inhoud te geven. Een mogelijkheid daartoe is na te gaan welke deelaspecten kunnen worden onderkend.

Alhoewel wordt erkend, dat een scherpe afbakening van de diverse aspecten van de vorming niet goed mogelijk is, worden in het Beleidsconcept Vorming de volgende deelaspecten van de vorming onderscheiden.

#### 1. Verstandelijke vorming

Dit aspect betreft zowel het bijbrengen van nieuwe kennis als de integratie en verwerking van deze kennis in de totale persoonlijkheid.

#### 2. Sociale vorming

Onder sociale vorming wordt verstaan het leren

begrijpen en het waarderen van de samenhang tussen het eigen gedrag en dat van anderen.

#### 3. Staatsburgerlijke vorming

Onder staatsburgerlijke vorming wordt verstaan een onthullen van de economische, sociale, politieke en geestelijke krachten die in de samenleving werkzaam zijn en een aftasten van de punten waarop, individueel en groepsgewijs, verantwoordelijkheid voor de gang van zaken in de maatschappij concreet gestalte kan krijgen.

#### 4. Culturele vorming

Dit aspect heeft betrekking op het tot ontplooiing brengen van de creatieve mogelijkheden. Het betreft hier zowel het beleven als het tot uitdrukking brengen.

#### 5. Zedelijke vorming

Zedelijke vorming betreft het zich verwerven van een persoonlijk waardensysteem. Dit aspect is verbonden aan elk ander aspect van vorming.

#### 6. Groepsvorming

De groepsvorming is gericht op het — in nauwe samenhang met de sociale vorming — doelbewust en doelgericht stimuleren van de solidariteit, de samenhang tussen de groepsleden en het functioneren van en in een (organieke) groep.

#### 7. Leiderschapsvorming

Leiderschapsvorming omvat het (verder) ontwikkelen bij het (toekomstig) leidinggevende personeel, van de kwaliteiten die nodig zijn om in de KL leiding te kunnen geven.

#### 8. Bedrijfsvorming

Bedrijfsvorming in de KL is het — o.a. met behulp van fundamentele en actuele bedrijfsinformatie — verdiepen van het persoonlijk inzicht in de functie, de structuur en het functioneren van de krijgsmacht en met name de KL, alsmede in het bijzonder het ontwikkelen van begrip voor de eigen plaats en het belang van de eigen taak in de organisatie.

#### 9. Fysieke vorming

Fysieke vorming is in eerste instantie gericht op het ontwikkelen van lichamelijke conditie en op de ontwikkeling van het voor de militair vereiste incasseringsvermogen.

Tevens is de fysieke vorming gericht op de sociale en mentale ontplooiing.

De eerste vijf aspecten betreffen in hoofdzaak de algemene, meer persoonsgerichte vorming, de laatste vier hebben voornamelijk betrekking op de te vervullen taken in de organisatie.

Deze onderscheiding betekent echter zeker geen scheiding. Zowel de meer persoonsgerichte als de bedrijfsgerichte aspecten dragen bij tot het proces van ontwikkeling, echter wel met als doel het functioneren van de mens in een zich ontwikkelende organisatie te optimaliseren. Aspecten van de één zijn van invloed op of maken een integrerend deel uit van de ander.

Zo draagt de sociale vorming bij tot de groeps- en leiderschapsvorming; de staatsburgerlijke vorming vormt weer een basiselement voor de bedrijfsvorming, terwijl de verstandelijke vorming in feite deel uitmaakt van alle opleidings- en vormingsactiviteiten.

In de KL heeft de vorming van het personeel in beginsel betrekking op alle genoemde vormingsaspecten. De wijze waarop en de mate waarin dit echter gestalte krijgt, zijn en worden onder meer in verschillende deelconcepten nader aangegeven en zullen, onder andere, afhankelijk zijn van:

- de vereiste kwaliteit van het personeel om de aan de KL gestelde taken te kunnen uitvoeren;
- de samenstelling en omvang van het personeelsbestand, alsmede de knelpunten;
- het niveau van ontwikkeling van het personeel;
- de verblijfsduur van het personeel in de organisatie;
- het belang van bepaalde personeelscategorieën voor de organisatie;
- de materiële en personele middelen, noodzakelijk voor de uitvoering van de vorming.

Het is als gevolg van deze factoren van invloed dat vormingsactiviteiten, gericht op het leidinggevende personeel — en binnen deze categorie het langer in de organisatie verblijvende personeel — prioriteit hebben. Het zal bovendien duidelijk zijn dat voor dienstplichtigen, mede als gevolg van de komende diensttijdverkorting, grenzen aan de mogelijkheden tot vorming moeten worden gesteld.

De eerdergenoemde factoren bepalen eveneens in hoeverre de onderscheiden aspecten van de vorming een integraal bestanddeel van de opleidingen zullen vormen en in hoeverre daarnaast nog eventuele specifieke vormingsactiviteiten zullen kunnen of moeten plaatsvinden.

## De relatie opleiding en vorming

De opvatting — zo deze ooit heeft bestaan — dat opleidingen uitsluitend moeten worden gericht op het bijbrengen van de voor een functie noodzakelijke kennis, begrip en vaardigheden (cognitief of intellectuele aspect) wordt zeker heden ten dage niet meer onderschreven.

Steeds meer komt men tot het besef dat ook aandacht moet worden besteed aan het dynamisch-affectieve aspect van de opleiding, zoals de gevoelens, de motivatie, de interesses, de attitudes en de waardepatronen (de vorming).

Op grond hiervan kan dan ook worden gesteld dat de traditionele, veelal statische begripsomschrijvingen van opleidingen, waarin het kennisaspect wordt beklemtoond, niet meer voldoen. In plaats daarvan komt men tot omschrijvingen waarin de dynamiek van een opleiding tot uitdrukking wordt gebracht en de wisselwerking tussen de cognitieve en affectieve aspecten van een opleiding wordt beklemtoond.

Het doel van iedere vorm van opleiding dient dan ook in beginsel te zijn gericht op:

- het bijbrengen c.q. het doen vergaren van kennis (het weten);
- het doen ontstaan van inzicht (het begrijpen);
- het aanleren c.q. het doen verkrijgen van vaardigheden (het kunnen);
- het (verder) ontwikkelen van houdingen (mede bepalend voor de geschiktheid), en het leveren van een bijdrage aan de gemotiveerdheid ten opzichte van de organisatie en de te vervullen functie (bereidheid).

Hiermee rekening houdende, kan worden gesteld dat in algemene zin de doelstelling van de opleiding in de KL is:

*Het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van het personeel tot zelfstandige, actieve, creatieve en zich van hun verantwoordelijkheid bewust zijnde individuen, die de betekenis van de organisatie onderkennen en de aard en de inhoud van de door hen te vervullen functie(s) begrijpen en de daaruit voortvloeiende taken kunnen en willen uitvoeren.*

De geschiktheid voor een (bepaalde) functie wordt zodoende een synthese tussen kennis, inzicht en vaardigheid enerzijds en de motivatie en persoonlijk gebonden eigenschappen anderzijds.

In de mate van bekwaamheid kunnen als aspecten worden onderscheiden:

- militaire kennis en vaardigheid;
- vaktechnische kennis en vaardigheid.

Onder het begrip geschiktheid kan worden ver-

staan het ontwikkelen van inzicht in de plaats en de taak die de mens in de complexe militaire organisatie bekleedt, en het ontwikkelen van eigenschappen om in zijn functie (functiegebied) te kunnen functioneren. In de genoemde kwaliteitsaspecten zijn mede begrepen de vereiste lichamelijke conditie en vaardigheden, alsmede het lichamenlijk en geestelijk kunnen doorstaan van stress-situaties. Gezien de inhoud van het kwaliteitsbegrip dient de vorming, zijnde de affectieve component van de opleiding, te worden beschouwd als integraal bestanddeel van elke vorm van opleiding.

### **Opzet en inhoud van de vorming**

Als gevolg van verschillen in onder meer ontwikkelingspeil, functie, werksituatie en vooral in tijdsduur van opleiding en tewerkstelling, zullen de opzet en inhoud van vormingsactiviteiten voor de verschillende categorieën personeel kunnen verschillen. Op praktische gronden wordt daarbij onderscheid gemaakt tussen:

- officieren en onderofficieren (vrijwillig dienend en dienstplichtig);
- korporaals en soldaten (vrijwillig dienend);
- korporaals en soldaten (dienstplichtig).

#### *1. Vormingsactiviteiten gericht op officieren en onderofficieren*

In beginsel zullen op deze categorie gerichte vormingsactiviteiten alle onderscheiden aspecten van de vorming omvatten. Daarbij dient echter de nadruk te worden gelegd op de leiderschapsvorming en de bedrijfsvorming.

Deze vorming van het aanstaande leidinggevende personeel zal in eerste instantie plaatsvinden tijdens de initiële opleidingen. De verdere (voortgezette) vorming van dit personeel dient te geschieden in zowel het kader van de functievervulling, als tijdens een voortgezette opleiding, die het vrijwillig dienende personeel van een bepaalde categorie volgt in het kader van de desbetreffende loopbaanplannen.

Tijdens de functievervulling dient de vorming van deze categorie te worden geactiveerd en ondersteund, onder andere door het verstrekken van adequate documentatie en de voor deze categorie te houden bijeenkomsten en conferenties, alsmede door een actieve deelneming aan vormingsactiviteiten bij het betrokken onderdeel.

De voortgezette vorming van het in functie zijnde dienstplichtige leidinggevende personeel is voornamelijk een taak van de directe commandanten

op compagnies- en overeenkomstig niveau. De nadruk dient daarbij te worden gelegd op de praktische leiderschapsvorming. Tevens dient dit personeel deel te nemen aan vormingsactiviteiten bij het betrokken onderdeel.

De opleiding en vorming van vormingsfunctionarissen — stafdeskundigen en kerninstructeurs — dienen in beginsel te geschieden door functioneel gerichte opleidingen, voorafgaande aan de functievervulling.

#### *2. Vormingsactiviteiten gericht op vrijwillig dienende korporaals en soldaten*

In beginsel zullen de vormingsactiviteiten gericht op deze personeelscategorie alle onderscheiden aspecten van de vorming omvatten. Tijdens de initiële opleiding alsmede tijdens de tewerkstelling in functie dient echter met name aandacht te worden besteed aan de facetten van de vorming, die ook voor de dienstplichtige korporaals en soldaten mogelijk en noodzakelijk worden geacht. Deze activiteiten dienen dan ook in beginsel te zamen met de dienstplichtigen te worden gevolgd.

Belangrijk is voorts, dat tijdens de tewerkstelling in functie de vorming van deze personeelscategorie mede kan worden ondersteund door middel van specifiek op hen te richten vormingsactiviteiten.

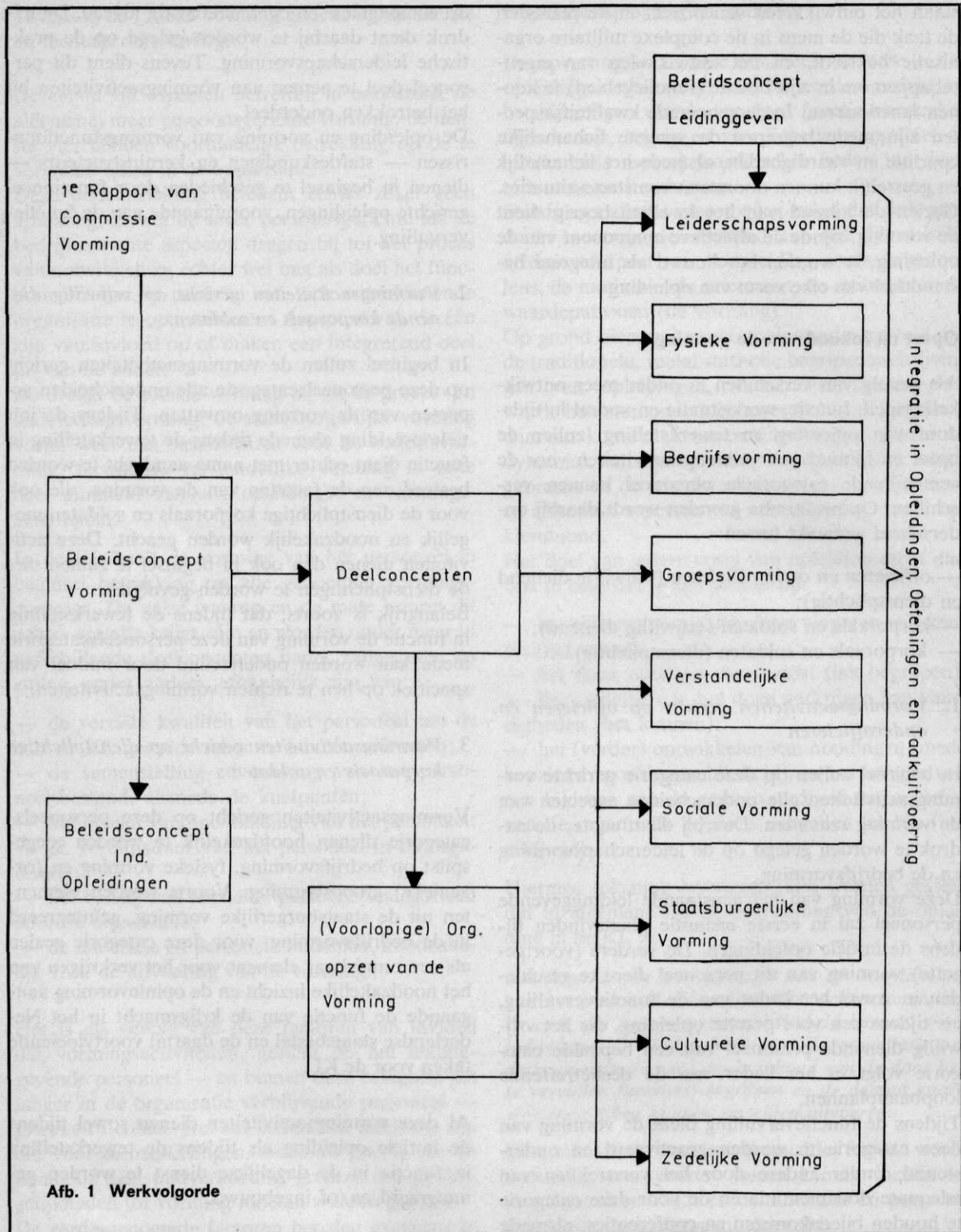
#### *3. Vormingsactiviteiten gericht op dienstplichtige korporaals en soldaten*

Vormingsactiviteiten gericht op deze personeelscategorie dienen hoofdzakelijk te worden toegepast op bedrijfsvorming, fysieke vorming en (organieke) groepsvorming. Voorts worden elementen uit de staatsburgerlijke vorming, geïntegreerd in de bedrijfsvorming, voor deze categorie gezien als een onmisbaar element voor het verkrijgen van het noodzakelijke inzicht en de opinievorming aangaande de functie van de krijgsmacht in het Nederlandse staatsbestel en de daaruit voortvloeiende taken voor de KL.

Al deze vormingsactiviteiten dienen zowel tijdens de initiële opleiding als tijdens de tewerkstelling in functie in de dagelijkse dienst te worden geïntegreerd en/of ingebouwd.

### **Stand van de beleidsontwikkeling**

Zoals in het begin van dit artikel reeds is gesteld, omvat het Beleidsconcept Vorming het algemene beleidskader op basis waarvan een gecoördineerde



Afb. 1 Werkvolgorde

en doelgerichte aanpak van vormingsactiviteiten mogelijk wordt gemaakt. Een nadere concretisering van dit beleid zal moeten plaatsvinden in afzonderlijke deelconcepten (zie afb. 1). Deze deel-

concepten dienen te worden beschouwd als behorende tot het Beleidsconcept Vorming en kunnen derhalve nadere aanwijzingen bevatten omtrent mogelijke grenzen die nodig worden geacht.

### 1. *Het deelconcept Fysieke Vorming (FV)*

Dit is in november 1973 door CGS goedgekeurd. Ten einde een afstemming van de beleidsvoorberedende werkzaamheden op de diverse niveaus te verzekeren en de verdere uitwerking van het beleidsconcept ter hand te kunnen nemen, is op 1 maart 1974 de Werkgroep Fysieke Vorming ingesteld. Deze werkgroep is in juni 1974 begonnen met haar werkzaamheden:

- het opstellen van instromings- en eisen voor het dienstplichtig personeel, de daarbij af te leggen vaardigheidsproeven inbegrepen;
- het herzien van de initiële opleiding van vrijwillig dienend personeel (inbegrepen het bezien van de mogelijkheden de opleiding mede te richten op het kunnen optreden als hulpinstructeur/instructeur op het gebied van de FV);
- het bezien van de mogelijkheden voor de FV van het vrijwillig dienende personeel.

### 2. *Het deelconcept Bedrijfsvorming*

Dit is in beginsel goedgekeurd, echter nog niet uitgegeven. Aangevangen is met het uitwerken van:

- een documentatie- en informatiesysteem;
- de vorm, duur en inhoud van een (bijscholings)cursus voor het met de uitvoering te belasten vrijwillig dienende personeel.

### 3. *De Staatsburgerlijke Vorming*

Uit de Defensienota 1974 is gebleken dat de minister van defensie geen redenen ziet de Staatsburgerlijke Vorming in de krijgsmacht in te voeren. Omdat aspecten uit de Staatsburgerlijke Vorming wel degelijk van belang zijn voor de vorming van zowel het dienstplichtige als het vrijwillig dienende personeel, is het gewenst relevante aspecten uit de Staatsburgerlijke Vorming te integreren in het Beleidsconcept Bedrijfsvorming.

### 4. *Het deelconcept Leiding geven en Leiderschapsvorming*

Voor een overzicht van het onderzoekssysteem inzake het leiding geven en de leiderschapsvorming in de KL wordt verwezen naar afb. 2. Het SCML is in dat kader onder meer belast met het verrichten van studie en onderzoek ten behoeve van:

- het ontwikkelen van een Beleidsconcept „Leiding geven in de KL”;
- de uitwerking van een Beleidsconcept „Leiding geven in de KL” tot een Beleidsconcept „Leiderschapsvorming in de KL”.

In deze beleidsconcepten zal tevens aandacht wor-

den geschonken aan de integratie van de groepsvorming en delen van de sociale vorming.

### 5. *Groepsvorming*

Het aspect groepsvorming zal niet worden concreetiseerd in een afzonderlijk beleidsconcept, maar waar mogelijk worden geïntegreerd in het Beleidsconcept „Leiderschapsvorming in de KL”.

### 6. *Verstandelijke Vorming*

Het aspect verstandelijke vorming omvat zowel het bijbrengen van nieuwe kennis als de integratie en verwerking van deze kennis in de totale persoonlijkheid. Omdat dit aspect in feite een integrerend deel uitmaakt van alle opleidingen in de KL en als het ware is verweven in de overige deelaspecten van de vorming, is de noodzaak tot het ontwikkelen van een afzonderlijk beleidsconcept Verstandelijke Vorming niet aanwezig.

### 7. *Sociale Vorming*

Onder sociale vorming wordt verstaan het leren begrijpen en waarderen van de samenhang tussen het eigen gedrag en dat van anderen. Als zodanig draagt de sociale vorming bij tot, en maakt deel uit van, de groepsvorming. Mede op grond daarvan is het niet noodzakelijk een afzonderlijk deelconcept Sociale Vorming te ontwikkelen. Relevante aspecten uit de sociale vorming dienen, in samenhang met delen van de groepsvorming, te worden geïntegreerd in de beleidsconcepten „Leiderschapsvorming in de KL” en „Leiding geven in de KL”.

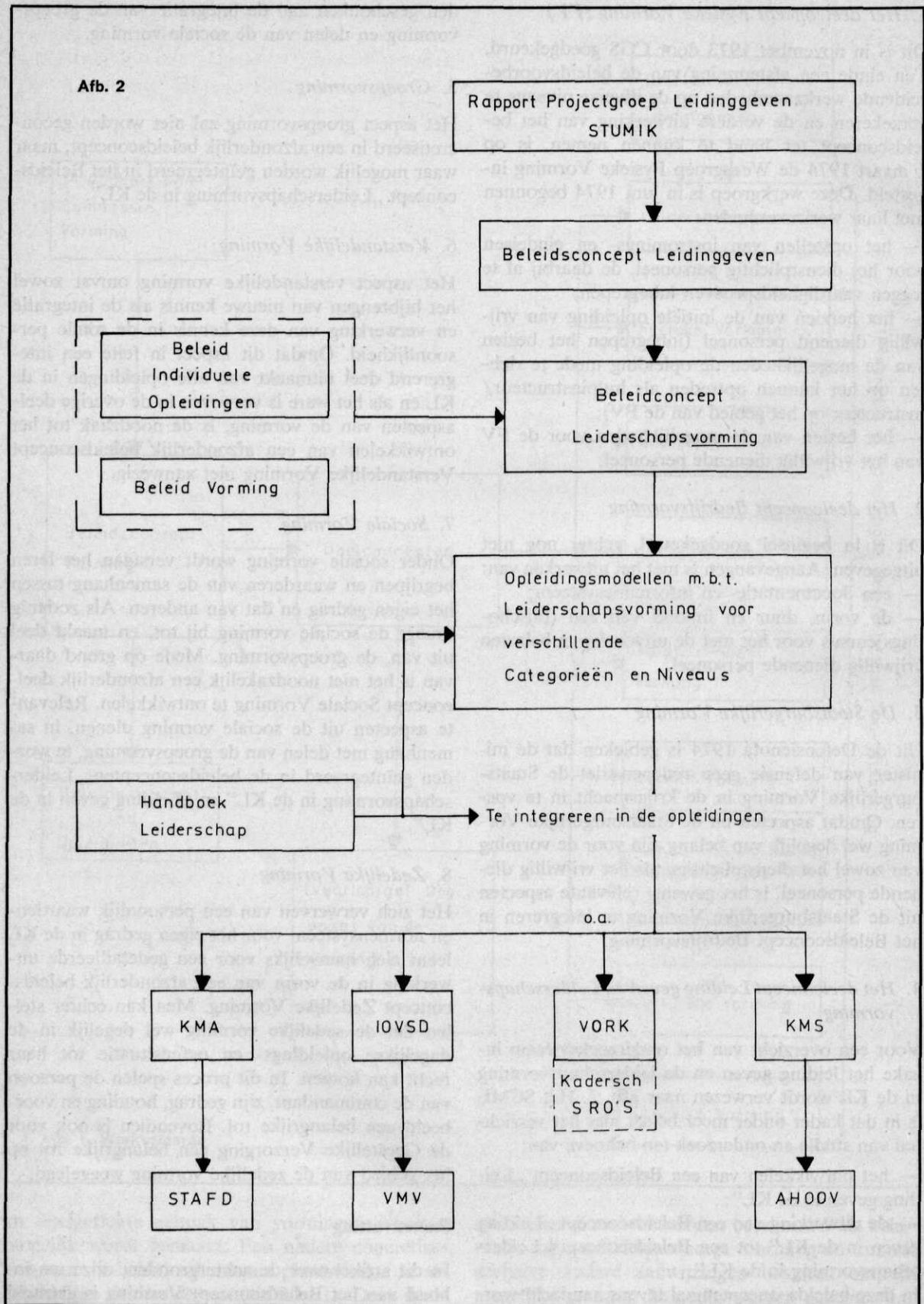
### 8. *Zedelijke Vorming*

Het zich verwerven van een persoonlijk waarden- en normensysteem voor het eigen gedrag in de KL leent zich nauwelijks voor een gedetailleerde uitwerking in de vorm van een afzonderlijk beleidsconcept Zedelijke Vorming. Men kan echter stellen dat de zedelijke vorming wel degelijk in de dagelijkse opleidings- en oefensituatie tot haar recht kan komen. In dit proces spelen de persoon van de commandant, zijn gedrag, houding en voorbeeld een belangrijke rol. Bovendien is ook voor de Geestelijke Verzorging een belangrijke rol op het gebied van de zedelijke vorming weggelegd.

### **Samenvatting**

In dit artikel over de achtergronden, opzet en inhoud van het Beleidsconcept Vorming is getracht

Afb. 2





weer te geven op welke wijze aan vormingsactiviteiten in de KL gestalte zal worden gegeven. Bovendien werd duidelijk gemaakt dat het begrip vorming op zich zelf geen nieuw element in de opleidingen is. Nieuw is echter wél de wijze waarop aan de vorming, doelgericht en mede onder invloed van externe ontwikkelingen, inhoud wordt gegeven.

Een belangrijke factor van invloed wordt daarbij gevormd door het bedrijfsklimaat. Dit bedrijfsklimaat zal, rekening houdende met het specifieke doel en karakter van de KL, optimaal dienen te zijn afgestemd op de maatschappelijke ontwikkelingen. Afstemming tussen vormingsactiviteiten enerzijds en het veranderde bedrijfsklimaat anderzijds dient daarbij te worden nagestreefd.

Alhoewel de KL in beginsel alle in de praktijk onderkende aspecten van de vorming tot haar verantwoordelijkheid rekent, is de vraag in hoeverre bepaalde aspecten uit de bedrijfsgerichte c.q. de persoonsgerichte vorming meer of minder de nadruk zullen krijgen, onder meer afhankelijk van de desbetreffende personeelscategorie, het niveau

van de opleiding, de beschikbare (opleidings)tijd en de financiële middelen. Deze factoren bepalen eveneens in hoeverre de onderkende vormingsaspecten een integraal deel van de opleidingen zullen vormen en in hoeverre daarnaast nog specifieke vormingsactiviteiten zullen kunnen/moeten plaatsvinden.

Alhoewel de noodzaak van vorming door een ieder zal worden onderkend, wordt echter erkend dat de uitvoering van vormingsactiviteiten spanningen bij het personeel kan teweegbrengen.

Deze spanningen kunnen voor een groot deel worden weggenomen door inzicht te verschaffen in de doelstelling van de vorming en door de mentale begeleiding van vormingsactiviteiten door commandanten op alle niveaus.

Voorts dient elk kaderlid ervan te zijn doordrongen, dat geen enkele bewust georganiseerde vormingsactiviteit de invloed kan evenaren — ten goede en ten kwade — van het gegeven voorbeeld. De inhoud van de bewuste vormingsactiviteiten en het in de praktijk gegeven voorbeeld dienen met elkaar in overeenstemming te zijn.



## MEDEDELING

Maandelijks wordt de Militaire Spectator toegezonden aan alle leden van de Koninklijke Vereniging ter beoefening van de Krijgswetenschap.

Ten einde de toezending aan thans nog actief dienende officieren van Land- en Luchtmacht, tevens lid van de Koninklijke Vereniging ter beoefening van de Krijgswetenschap, ook na hun dienstverlating zeker te stellen, wordt belanghebbenden verzocht de secretaris-penningmeester van de Koninklijke Vereniging (Nassaulaan 6, Zoetermeer) in voorkomend geval ter zake in te lichten.

# Een volksleger voor Nederland?

In den laatsten tijd zijn bij ons te lande tal van stemmen opgegaan om de Zwitsersche wijze van landsverdediging, wat het personeel betreft, ook in in Nederland in te voeren en het leger, ingericht volgens het hier bestaande stelsel, te vervangen door een volksleger, waarbij dan Zwitserland als voorbeeld wordt gesteld. De heer H. I. P. A. KIERSCH heeft in zijn brochure: „Een Volksleger”, getracht propaganda voor dit denkbeeld te maken, waarvan zelfs een couranten-polemiek het gevolg is geweest. Doch ook van andere zijden heeft het stelsel van een militieleger aanhangers gevonden. In de Nieuwe Rotterdamsche Courant heeft een ongenoemde eenigszins een schema aangegeven, hoe hij een volksleger hier te lande zou wenschen opgeleid te zien, daarbij tevens bewijzen van instemming vragende met zijn denkbeelden. Hieraan heeft, naar wij meenen, tot nu toe slechts één persoon, een luitenant der infanterie, voldaan.

Voorts heeft een aantal personen, waaronder mannen van naam en beteekenis, aan de Tweede Kamer der Staten-Generaal een adres aangeboden, waarin

**Momenteel staat de wijze waarop de Nederlandse krijgsmacht pleegt te worden bemand in brede kring ter discussie. De beraadslagingen van de met dat probleem belaste speciale staatscommissie maken weliswaar weinig ophef, doch voor de activiteiten terzake bestaat toch zeer veel belangstelling.**

Ook in het verleden heeft men meer dan eens over de problematiek van de legervorming gepolemiseerd. Een proeve van een dergelijke meningsuiting lichtten wij ten gerieve van onze lezers uit de Militaire Spectator van driekwart eeuw geleden. Hoewel een volledig beeld van de pennestrijd mankeert, omdat de gewraakte brochure „Een volksleger” niet kon worden gereproduceerd, bevat toch de ontboezeming van de schrijver van deze „Mening van anderen” uit het jaar 1900 een groot aantal zeer lezenswaarde overwegingen, waarop wij ook nu nog graag de aandacht willen vestigen.

aangedrongen wordt op het naar de groote Zwitsersche manoeuvres zenden van een commissie van Nederlandsche officieren, ten einde rapport uit te kunnen brengen omtrent de waarde en de bruikbaarheid, ook voor ons land, van het daar gevolgde stelsel van legerinrichting.

En en ander is zeker wel een bewijs, dat men de tot dusverre gevolgde wijze van legervorming in ons land niet algemeen goedkeurt; bovendien heeft het Zwitsersche stelsel zooveel aanlokkelijks, dat het geen verwondering kan baren, wanneer men er sympathie voor gevoelt.

Naar het schijnt, schrijven de voorstanders van het Zwitsersche stelsel de weinige ingenomenheid, die de meeste buitenlandsche officieren er voor gevoelen, voornamelijk toe aan een zekere ongemotiveerde minachting, als die, welke de beroepsman voor den dilettant koestert. Wij meenen echter, dat deze beoordeeling in hoofdzaak onjuist is en dat men, met waardeering voor het goede, hetwelk een militieleger bezit, nog niet van meening behoeft te zijn, dat hetzelfde stelsel voor *ieder* land aan te bevelen is.

Met geestdrift wordt gewezen op het Transvaalsche leger en op het succes dat het, tot nu toe althans, in zijn strijd tegen de Britsche overmacht behaald heeft.

Maar bij deze laatste beschouwing behoort men het volgende in het oog te houden:

De Transvaalsche Boer leeft, met zijn gezin, meestal vrij geïsoleerd en moet dus voornamelijk op eigen krachten rekenen. Van jongs af gedwongen tot zelfverdediging tegen diefstal, stroopende Kaffers en andere inboorlingen en tegen wilde dieren, moet hij een uitmuntend schutter zijn. Matig in zijn behoeften, gehard tegen het klimaat, uitstekend ruiter, steeds gereed om verder te trekken, wanneer hij daartoe door de omstandigheden gedwongen wordt, verkeert hij feitelijk gedurende zijn geheele leven min of meer in oorlogstoestand. Zijn velduitrusting als bereden infanterist verschilt slechts weinig van zijn gewone tenue; slechts enkele benodigdheden worden opgepakt, hij bestijgt zijn paard en . . . is gereed.

Voorts is hij volkomen bekend met het terrein, dat hem bovendien een vechtwijze mogelijk maakt, ge-

heel en al in zijn voordeel. Stel daar nu tegenover het Britsche leger, dat in een ongewoon klimaat, op vreemd terrein, voor een deel samengesteld uit minderwaardige troepen, bestookt wordt door kleinere en grootere afdeelingen, die het van alle kanten aangrijpen, doch zoo verstandig zijn om noch te vervolgen, noch een slag in het open veld te wagen. Bovendien is een groot deel der niet-strijdende, omringende bevolking de Engelsche natie tamelijk ongunstig gezind, een toestand dus, eenigszins te vergelijken met dien, welken de legers van NAPOLEON in Spanje te verduren hadden.

Nu hoort men in de laatste jaren van sommige zijden hevig uitvaren tegen alles wat op de uitgaven voor doode weermiddelen betrekking heeft; de gewone gemeenplaatsen van „millioenen, die in den grond worden gestopt”; „de mennekens moeten 't hem doen”; „wij zijn ook met alles ten achteren”; enz.; worden met gretigheid gebruikt om het bestaande af te keuren. Ieder acht natuurlijk *zijn* systeem van landsverdediging het beste en rekent het in strijd met het algemeen belang om een cent voor iets, dat daarmede in strijd is, uit te geven.

Wat de „kopjes” zijn voor onze Transvaalsche stamverwanten, de bergpassen voor de Zwitsers, dat zijn de inundaties voor ons: de verdedigingsmiddelen, door de natuur geschonken.

Het onderscheid is echter, dat aan de kopjes weinig gewerkt en veranderd behoeft te worden om ze tot verdedigingsstellingen in te richten, terwijl het tegendeel voor het in staat van verdediging brengen van onze inundatie-liniën in hooge mate het geval is. Wat overigens fortbouw betreft, zoowel de Transvaalsche als de Zwitsersche Republiek heeft deze middelen van verdediging in geen deele versmaad.

Wanneer men de brochure van den Heer KIERSCH leest, valt het vooral op hoezeer de Schrijver een blinde ingenomenheid koestert met het Zwitsersche stelsel, gepaard gaande aan een doorlopend streven om de chefs van de staande legers en in het bijzonder de Nederlandsche, te beschuldigen van waanwijsheid, onkunde, *Verknöcherung*, eenzijdigheid, enz. Een paar staaltjes mogen dienen.

De Zwitsersche Oberst WILLE wordt door den Heer K. geroemd als een „officier van grooten naam, zoowel om zijn burgerdeugden als militaire hoedanigheden” (blz. 17) als „een flink, energiek man” (blz. 20) enz., wiens uitspraken als onaantastbare waarheden worden geciteerd. Waar deze officier echter omtrent de opleiding der Zwitsersche soldaten zegt: „Das war der grösste Fehler unseres jetzigen Unterrichtsgesetzes, dass wir niemals bemüht waren, den Mann *auch nur annäherend* <sup>1)</sup> gründlich aus-

zubilden, aber ihn dafür bis an die Stufe des Grensenalters *das ungenügend* <sup>1)</sup> Erlernte wieder repetieren machten”, heet dit „niet voldoende gemotiveerd” en „kinderachtige overdrijving”.

De Kapitein van den Generalen Staf SONDEREGGER, „een knap stafofficier” (blz. 29) genoemd door den heer K., wiens oordeel omtrent het Zwitsersche stelsel als bewijs van de voortreffelijkheid er van moet dienen, meent, dat het aan de onvoldoende opleiding van het officierskorps moet worden toegeschreven, dat de *onvoorwaardelijke gehoorzaamheid* (in het Zwitsersche leger) tot nu toe een doode letter is gebleven. De heer K. verklaart, dat men daarbij aan overdrijving moet denken, en noemt deze uitspraak, zoowel als die waarbij de Kapitein S. verklaart, dat naar zijn meening het Zwitsersche leger zich niet boven de Bürgerwehr verheft, buitensporigheden!

Merkwaardig is het voorts om de antwoorden te lezen, die de Heer K. ontving op zijn verzoek, gericht tot verschillende vreemde officieren, die de groote manoeuvres in Zwitserland hadden bijgewoond, om hun oordeel te mogen vernemen omtrent de mogelijkheid of Zwitserland, zij het ook slechts voor korten tijd, aan zijn grenzen zijn neutraliteit tegen eene overmacht zou kunnen handhaven.

In het eerste schrijven stond o. a.: „En voulant faire une étude pratique dans le but, que vous m'indiquez sur les milices suisses, il est indispensable surtout de prendre en considération le *caractère national* <sup>1)</sup> et les institutions de ce peuple, difficilement adoptables ailleurs”.

De Engelschman schreef: „I am of opinion that the four Swiss armycorps would undoubtedly be able to hold their own against a *similar force* <sup>1)</sup> belonging to one of the neighbouring powers; (A similar force! niet meer! en dat in weerwil van Zwitserland's weinige, gemakkelijk te verdedigen toegangen!).

De Duitscher is nog minder gunstig in zijn oordeel:

„Es kommt dabei so sehr auf *die Umstände* <sup>1)</sup> und auf die Auffassung der Regierung von der eigenen Aufgabe an. Dass *unter gewissen Verhältnissen* <sup>1)</sup> die Schweizerische Wehrmacht den Anforderungen genügen wird, kann man nicht bezweifeln”.

En verder: „Man darf von einem Milizheere nicht erwarten, dass es dem festen Gefüge europäischer Grossmachttruppen gewachsen sein werde, selbst wenn die Mannschaftszahl des ersteren etwas überwiegen sollte. Sonst wären die grossen Kosten und Mühen die die stehenden Heere mit ihrer langen Dienstzeit verursachen, zweckloss”, terwijl ons voor-

<sup>1)</sup> Wij cursiveeren.

al gewichtig toeschijnt de volgende zinsnede: „Aus den Leistungen eines kurzen Manövers lässt sich aber auf die des Ernstfalles kein sicherer Schluss ziehen”.

Het schijnt dan toch wel, dat een langere diensttijd de militaire waarde der manschappen verhoogt, in weerwil dat de heer K. den lof verkondigt van het Zwitsersche stelsel van korten eersten oefeningstijd. Trouwens Oberst WILLE wenscht den tijd der Recrutenschool uitgebreid te zien tot 47 à 80 dagen. Hoe men voorts in den tijd van 2½ maand bruikbare cavaleristen opleidt (blz. 10), is ons een raadsel, tenzij men óf met menschen te doen heeft, die vóór hun indiensttreding goed hebben leeren rijden, óf wel, zijn eischen al zeer laag stelt.

Wat de officieren van de staande legers betreft, zoo lezen wij in de brochure onder meer, dat men in Zwitserland terecht begrepen heeft wat gladheid van techniek te moeten opofferen, wanneer men daardoor de frischheid en helderheid van geest (der officieren) kan bevorderen (blz. 12); en wat verder, dat dezen zich niet laatdunkend behooren te verheffen, alleen omdat zij dag in dag uit in den vervelenden tredmolen van den eentonigen dienst moeten blijven voorttrappen (blz. 13). Arme bekrompen officieren!

Het heet o. a., dat in Duitschland aan officieren een maandenlang verlof wordt toegestaan, wanneer dit gewenscht wordt voor een ernstige studie van privaten aard, die 't leger ten goede kan komen. Is dit bij ons niet het geval? O, neen, het is waar! bij ons worden de officieren behandeld als kostschooljongens.

Voorts wordt als een bijzonderheid vermeld, dat in Zwitserland de officieren, die deel uitmaken van de Commissie van Landsverdediging, verplicht zijn met alle denkbeelden en plannen voor den dag te komen, die de groote zaak kunnen bevorderen, ook al zouden deze tegen de heerschende meening lijnrecht indruisen. Werkelijk een bijzondere mate van zelfstandigheid en onafhankelijkheid. Arm Nederland! waarvan de heer K. hoopt, dat het er nog eens toe zal komen te erkennen, dat een kapitein, die het recht aan zijn zijnde heeft, recht moet geschieden, zoo noodig tegen den minister zelf.

Wij wisten inderdaad niet, dat hier te lande nog zulke barbaarsche toestanden heerschen! Alleen de Rotterdamsche schutterij vindt genade in de oogen des heeren K., waar zij den „goeden geest” getoond heeft bij het bedwingen van een plaatselijk oproertje.

Bij al den lof, dien men den militie-officieren toezwaait, wenscht men toch in zooverre vrij algemeen met het bestaande te breken, dat men als hogere aanvoerders en bij den generalen staf, uitsluitend

beroepsofficieren verlangt te zien aangesteld. De uitstekende elementen der burgermaatschappij die, naar huis teruggekeerd, naast hun eigenlijken werkkring aan de hooge zaak der landsverdediging hun beste krachten wijden, schijnen toch niet voldoende bekwaam te zijn voor de hogere troepenleiding. Trouwens de Schrijver erkent, dat men, om 12.000 man in het vuur te kunnen brengen, zich geheel aan zijn taak moet wijden en deze als levensroeping moet beschouwen. Maar hoe moet het nu gaan, wanneer in oorlogstijd lagere aanvoerders onverwacht tot een hooger commando geroepen worden?

Een ieder, die bekend is met en overtuigd van de groote verantwoordelijkheid, die op den compagniescommandant rust, en van het gewicht der taak, die hij te vervullen heeft, zal ongetwijfeld onmogelijk vertrouwen kunnen hebben in een stelsel, waarbij de opleiding tot kapitein der infanterie slechts achttien maanden diensttijd in beslag neemt. Een compagnie onder zulke leiding moge bij een manoeuvre een goed figuur maken, wij kunnen er geen waarde aan hechten voor het gebruik in den oorlog.

Men beschouwt als de wonde plekken van het Zwitsersche stelsel van legervorming: de opleiding der officieren en de discipline. Wij meenen echter dat juist deze wonde plekken zóó belangrijk en zóó groot zijn dat het geheele lichaam er ernstig door wordt aangetast. Het is ons dan ook niet duidelijk waarom bij de hooggeroemde ontwikkeling en zelfstandigheid der militie-officieren de beroeps-officieren niet geheel achterwege kunnen blijven; hun taak doet ons onwillekeurig denken aan die onzer officieren, welke belast zijn met de opleiding van het kader der schutterij.

Wat de discipline betreft, Oberst WILLE laat zich hieromtrent zeer ongunstig uit (zie boven). Een ander officier schrijft in de „Revue bleue” omtrent hetzelfde onderwerp: „La discipline, la tenue, les mouvements, tous ces détails y sont à l'état relatif.”

Dit zou alleen op de uiterlijke discipline slaan, maar de heer KIERSCH zegt ergens anders dat er Zwitsers zijn die strenge discipline met hun volkskarakter strijdig achten, ja zelfs iets vernederends vinden.

Als een voorbeeld van persoonlijk initiatief (?) wordt o.a. vermeld dat een onbekende kerel een troep artillerie uit een benauwde positie redde, toen de officieren niet meer wisten hoe hun stukken vooruit te brengen. Heel mooi, maar als die onbekende kerel er nu eens niet ware geweest? Men mag toch zeker niet met zulke gelukkige omstandigheden rekening houden.

De Schrijver klaagt er ook over dat bij ons te lande, tijdens een groote manoeuvre, de compagnies-

commandanten niet altijd op de hoogte zijn van den gang van het gevecht. Inderdaad zal dit, bij het in het gevecht brengen van groote troepenmassa's, zelfs bij de beste regeling, meermalen voorkomen.

Bij het Zwitsersche leger schijnt in dit opzicht bepaald een ideaaltoestand te heerschen: „In Zwitserland”, zegt de Heer KIERSCH nl., „zorgt men er zelfs voor, dat de gewone soldaten weten wat men met hen voor heeft”.

Ten slotte zij vermeld dat de Schrijver der brochure onder hen, die het Zwitsersche militieleger lof toezwaaien, ook noemt den Generaal BRUNEL en dat naar aanleiding van een toespraak, door genoemden opperofficier gehouden bij een diner, na de groote manoeuvres in 1896, en gericht tot Bundesrath FREI. Men weet voldoende welke waarde dergelijke officieele speeches hebben; deze komen overeen met de tevredenheidsbetuigingen van een hooggeplaatst persoon, na de inspectie van een eerewacht.

Resumeerende meenen wij dat een volksleger voor een land als Zwitserland wellicht waarde moge hebben, al moet het nog blijken of het in een oorlog de proef zal kunnen doorstaan. De Heer K. noemt het een nadeelige eigenschap van de moderne staande legers dat zij in tijd van vrede, v.n.l. wat de niet-bereiden troepen betreft, slechts over enkele lichtingen kunnen beschikken, doch de waarde van een groote troepenmacht als de Zwitsersche, die slechts gedurende zeer korten tijd bijeengehouden wordt onder officieren, die zelf nog min of meer leerlingen zijn, lijkt ons, minstens genomen, twijfelachtig. Bovendien, om deze troepen te mobiliseren is toch ook tijd noodig.

In elk geval meenen wij, dat een volksleger voor ons land misplaatst zou zijn en niet aan te bevelen is. De Hollander heeft nu eenmaal een afkeer van het soldatenberoep; het leger laat ons vrij koel; dit moge te betreuren zijn, het is waar! Zwitserland met een natie, zoo geheel en al van de onze verschillend, die door haar *Schützenvereine* toont dat het geweer haar trouwe bondgenoot is, die, wat de heer K. ook zeggen moge, thans nog het bewijs levert, dat het eens geheel Europa soldaten verschafte, heeft andere behoeften en stelt andere eischen als ons land.

Waarom zijn anders onze schutterijen zoo slecht, waarbij toch ook „de heldere koppen der natie” als officieren dienst doen? Waarom beschouwt de schutter over 't algemeen zijn dienst als een lastige, vervelende corvee?

Ligt de oorzaak in een onvoldoende militaire opleiding der jeugd? Men is het er nog lang niet over eens dat het voorbereidend militair onderricht werkelijk goede vruchten afwerpt.

Waar blijft dan toch die begeerte om zijn land te willen dienen, die zucht van ieder man om weerbaar te willen zijn, zeker een eerste eisch voor een goed volksleger?

Het aantal vrijwilligers in ons leger neemt voortdurend af; de toestand bij de cavalerie o.a. is allerbedroevendst.

Wellicht dat men, door voorbereidende militaire en turn-oefeningen op jeugdigen leeftijd verplichtend te stellen, tot andere toestanden zou komen; wij betwijfelen het echter. Het aantal schietverenigingen in ons land is, in weerwil van de vrij gunstige bepalingen omtrent het gebruik van geweren en het verschaffen van munitie, vrij gering, de deelname aan de oefeningen over het algemeen niet zeer groot.

De heer K. zegt, dat van onze achtmaandsche soldaten zoovelen(?) reeds in vreedestijd van vermoedenis bij den weg neervallen. Hij stelt de volgende eischen aan den soldaat, die wij om der curiositeitswille hier laten volgen: „Of 't steendik vriest, of de hitte ondragelijk is, of de regen in stroomen neervalt, of de wegen modderpoelen zijn, altijd moet de soldaat voort en gereed zijn om te vechten. Met een zwaren last van wapenen, munitie, kleeren, gereedschappen en de dringendste levensbehoeften (meer niet!? Waarom?) moet hij zonder behoorlijke rust de zwaarste marschen volbrengen, soms tot den stormpas overgaan(!?) en steeds moreele en fysieke kracht overhouden om onder een moorddadig vuur onverschrokken den vijand aan te vallen”.

Geloof de heer K. werkelijk, dat een Hollandsch militieleger aan deze bescheiden eischen voldoen zal?



# Misoogsten en misse doctrines in de Sovjet-Unie

J. R. Evenhuis

journalist, Rome

In het oude Rusland bestond een merkwaardige uitdrukking voor de tijd van de oogst: „strádnaja pora”, het seizoen van het lijden. Dat sloeg toen direct op het harde boerenwerk, wat het ook thans nog wel zal doen. Voorts is het echter steeds meer een periode geworden waarin het prestige van de grote Sovjetstaat lijdt: er pleegt dan een onaangename zwakte van deze superstaat aan de dag te komen, en wel zijn inefficiënte landbouw.

In de Sovjet-Unie werken zevenmaal zoveel mensen in de landbouw als in de Verenigde Staten, naar hun bevolkingen gerekend (Sovjet-Unie 250 miljoen, Verenigde Staten 210 miljoen). Toch is de bijdrage van de landbouw aan het nationale inkomen er vijfmaal geringer. Dit mag voor een groot deel tevens aan het klimaat liggen — wat dat betreft is de Russische landbouw eerder met de Canadese dan met de Amerikaanse te vergelijken — maar voor de rest begint zich duidelijk de discriminatie te wreken van de boerenbevolking, die veel te lang werd gebruikt om de industrialisatie van de Sovjetstaat te financieren.

## Lijfeigenschap

In de tsaristische staat bestond een even grote discriminatie in de vorm van de lijfeigenschap, een sinds eeuwen gegroeid instituut dat merkwaardigerwijs in de tijd dat het in West-Europa al in zwang was, in Oost-Europa nog niet bestond: daar raakte het eerst na 1500 ingeburgerd. Toen op den duur de nadelen groter bleken dan de voordelen, brachten de tsaren het voor elkaar de lijfeigenschap op te heffen, niettegenstaande alle verzet van de rechtstreeks belanghebbenden, de „heren”. Zoals zo vaak in de Russische geschiedenis waren militaire motieven aan die opheffing van de lijfeigenschap geenszins vreemd. Het leger, bijna uitsluitend uit lijfeigenen bestaande, raakte in de loop van de 19e eeuw ver achter bij de legers van de andere Europese staten omdat de Russische soldaten een zeer laag peil van ontwikkeling hadden. Ook hun algemene gezondheid was slecht, aange-

zien de hygiënische toestanden op het platteland zeer veel te wensen overlieten. In beide opzichten werd van de opheffing van de lijfeigenschap een grote verbetering verwacht.

Daarbij staat wel vast dat er zowel voor het instellen als voor de latere uitbreiding van de lijfeigenschap — die zeker niet toevallig haar toppunt in de 18e eeuw vond — ook bijna zuiver militaire redenen waren geweest. Een feodaal stelsel zoals in West-Europa heeft Rusland nauwelijks gekend, al hebben de marxisten — die al hun grondbegrippen aan de Westeuropese verhoudingen hebben ontleend — natuurlijk niet geschroomd ook dat begrip in Rusland te hanteren. Het feodalisme als middel om over een heerban te kunnen beschikken, stond dus de Russische heersers echter niet ten dienste. Daarom gaven de tsaren sinds de 16e eeuw de landadel in de dorpen, de *pomesjtsjiks*, een zeer grote macht over de plattelandsbevolking, eerst en vooral om goede soldaten voor hen uit te zoeken. Wanneer die bijzonder goed waren, konden zij er vrijwel zeker op rekenen dat zij hun dorp in de eerstkomende vijftientig jaren niet meer zouden terugzien. Wat er verder in het dorp gebeurde, interesseerde de centrale autoriteiten minder. Was de *pomesjtsjik* goed, dan hadden de lijfeigen boeren geluk. Was hij slecht, dan konden zij zich nergens beklagen.

Over die lijfeigenschap, een aspect van het tsaristische Rusland dat alle andere aspecten heeft verdrongen, doen trouwens veel te globale begrippen de ronde. Het was bijvoorbeeld geenszins zo dat de Russische boeren toen allemaal lijfeigenen waren. In werkelijkheid was vóór 1861 meer dan de helft van hen vrij. Misschien niet zo vrij als de boeren toen in West-Europa en in Amerika waren, maar bepaald vrijer dan thans al die kolchoz- en sovchozboeren.

## Immigranten en lijfeigenen als pijlers van de economie

Tot die vrije boeren behoorden onder anderen

velen die in de 18e eeuw waren geïmmigreerd. De Russische regering was toen zeer veel aan die immigratie gelegen. Zij vergemakkelijkte de komst van de welkome buitenlanders op allerlei wijzen (gratis transport naar Rusland, belastingfaciliteiten voor jaren) en vooral Duitsers (Volga-Duitsers!) maakten van de gelegenheid gebruik. Hun nederzettingen bloeiden, tot Stalin zijn beruchte maatregelen tegen hen nam.

Lenin was van moederszijde van Wolgaduitse afkomst; zij heette van zich zelf Maria Blank. Bij Lenin thuis werd nog op de Duitse manier Kerstmis gevierd. Verder waren de Wolga-Duitsers echter complete Russen geworden. Waarschijnlijk speelde bij Stalin ook een kleine, intieme wraak op Lenin mee toen hij speciaal de Wolga-Duitsers, de mensen temidden waarvan Lenin was geboren en zijn jeugd doorbracht, zo wreed ontwortelde. (Lenin heeft zoals bekend, in de laatste dagen van zijn leven nog een poging gedaan om de partij van Stalin te bevrijden.)

Typerend in dit opzicht is wellicht dat van Stalins maatregelen zelfs Fritz Platten niet verschoond bleef. Deze Zwitserse communist van Pruisische afkomst, die de beroemde treinreis van Lenin dwars door Duitsland organiseerde, trok zich in de Stalintijd met 50 andere Zwitsers terug in een collectieve boerderij bij Simbirsk, Lenins geboorteplaats. In 1942 werd hij, als ware hij een willekeurige Wolga-Duits, geliquideerd.

Minder dan de helft van de Russische boeren was tot 1861 echter lijfeigen. Daartegen is toen van intellectuele zijde geweldig gefulmineerd, maar onder Stalin zag dezelfde intellectuele zijde wel wat in zijn kolchozen, en bekende Westeuropese socialisten vonden (en vinden) dat systeem zelfs voor ons goed. Toch waren die lijfeigenen soms bijzonder vrij in hun doen en laten. Zij waren mede onder de eersten die Rusland industrialiseerden, niettegenstaande hun juridische positie van onderworpen.

Een van de bekendste voorbeelden is de familie Konovalof die, lang nadat zij tot rijkdom was gekomen, nog horig was aan haar „eigenaar”, een zekere A. P. Chroesjtsjof.

De slavist Roger Portal heeft over dit lang niet exceptionele geval het volgende geschreven [1].

*La situation servile en un sens a servi plutôt qu'elle n'a nui à son ascension. Dans un climat d'obéissance, protégé par son propriétaire qui tirait de lui un fructueux obrok (een geldelijke bijdrage waartoe de lijfeigene verplicht was als hij zijn heer geen diensten in natura meer verleende), le serf-fabricant entre dans une aristocratie de la servitude où sa fonction éco-*

*nomique lui confère une autorité en apparence incompatible avec sa condition juridique.*

### Succesvolle landbouwpolitiek

Het tsarisme had twee voordelen die het erfopvolgingsbewind ons tot nu toe is schuldig gebleven: het was gevoelig voor sentimentele gedachten over de onhoudbaarheid van de lijfeigenschap, en het kon in zekere zin beter rekenen.

Het kolchozstelsel van Stalin, een ware nieuwe vorm van lijfeigenschap, blijft thans in de Sovjet-Unie in principe gehandhaafd, hoewel het zó onproductief is dat bijna van jaar tot jaar Amerika moet inspringen om de Russen naar behoren te verzorgen.

De tsaren waren minder dogmatisch. Zij hieven de lijfeigenschap mede op in het kader van een „plan” van hoogst eenvoudige allure om de productie ten plattelande te verhogen. Zij hadden daarmee meer succes dan later de Sovjets met al hun vijfjarenplannen.

*Goede oogsten en een sterke buitenlandse vraag maakten Rusland voor de Eerste Wereldoorlog tot de voornaamste graanexporteur van de wereld.*

Aldus Lazar Volin [2].

De exporten bedroegen in 1909-1913 gemiddeld 11 miljoen ton tarwe, 30 procent van de wereldgraanexport. Het kon niet anders dan dat deze grote exporthandel in een periode van stijgende prijzen in ruime mate bijdroeg tot de welstand op het platteland.

In de 50 provincies van het Europese Rusland werd in 1909-1913 het oogstresultaat steeds beter, vergeleken met dat in de 19e eeuw. De index steeg met 37 procent boven het niveau van de oude oogsten. Er was in die tijd nog geen Chroesjtsjof die Amerika wilde inhalen en overvleugelen, maar het was feitelijk de enige periode van de 20e eeuw waarin die man objectief op zijn plaats zou zijn geweest. Er was toen inderdaad in de Russische landbouw iets „Amerikaans” aan de gang, dat daarna niet meer werd herhaald.

De lonen op het platteland werden ook beter. In 1913 lagen zij omstreeks 50 procent hoger dan in 1901-1905.

### „Boeren betalen het gelag” historische wetmatigheid

Niemand weet thans hoe hoog de lonen in een kolchoz liggen. Konstantin von Dietze, een bekend Duits agronoom, doet de volgende poging tot kwantificatie van het duistere geval:

*Die „Genossen“ eines Kolchos werden nach ihrer durch ein kompliziertes Punktsystem festgestellten Arbeitsleistung an den Erträgen des Großbetriebes beteiligt, soweit diese nicht vom Staat (durch Ablieferungsverpflichtungen zu niedrigen Preisen und durch seine Maschinen- und Traktorenstationen) und durch Parteistellen in Anspruch genommen werden. Zur Verteilung an die Genossen verbleibt regelmäßig weniger als die Hälfte, oft nur ein Drittel der Erträge. In einem Kolchos können ohne eine Vergrößerung der Lohnausgaben höhere Arbeitsleistungen verlangt werden.*

Dat systeem verschilt niet in het minst van wat ook onder de tsaren gebruikelijk was. Toen droeg het de naam waaronder het ook ten onzent bekend was: vroondienst. Voor de boerenbevolking maakt het weinig uit of zij door de hond of door de kat wordt gebeten.

Dit wordt door sommige communisten thans voor een betreuzenswaardige ontsporing van de idee van Lenin gehouden. Zij geven toe dat men in de Stalintijd de boeren heeft misbruikt om zo aan besparingen voor de industrialisatie te komen. Maar die moesten, tot grotere glorie van het eerste proletarische land van de geschiedenis, helaas érgens vandaan komen. Met andere woorden: zij erkennen de fout maar vergoelijken de zaak ook weer.

Staart men zich echter niet blind op het glorieuze jaartal 1917 en maakt men zijn perspectief wat minder eenzijdig, dan heeft het allemaal veel minder met „communisme” en veel meer met zekere vaste gegevens, welhaast de wetmatigheid, van een typisch Russische ontwikkeling te maken. De boeren hebben namelijk steeds voor de een of andere Russische glorie moeten opdraaien. Zo moesten zij ook reeds de modernisering van Peter de Grote betalen. De allerergste eeuw in de annalen van de lijfeigenschap was de 18e eeuw, eleganter dan ooit dan in West-Europa, woester dan ooit in Rusland.

*Their two most brutal oppressors were Peter and Catherine, the most famous among Russian princes, who between them made their country one of the three or four Great Powers of the world.*

Aldus John Plamenatz, in *German Marxism and Russian communism* (Londen (1954)194).

Er zit, voor Russische verhoudingen, dus wel een zekere logica in dat het geval zich onder Stalin — die ook zo bedacht was op de plaats van Rusland onder de grote mogendheden — herhaalde. Al die expansie sloeg steeds op de boeren terug. Iemand als Gerschenkron, een autoriteit op het gebied van de Russische economische geschiedenis, heeft dan ook bepaald daarin een wet willen ont-

dekken. Zij zegt dat een Russische heerser steeds weer opnieuw gedwongen is een ontwikkeling in meer positieve zin op het Russische platteland af te remmen. Zulke gunstige ontwikkelingen hebben zich van tijd tot tijd voorgedaan. Het laatste voorbeeld was de periode van vooruitgang die zich in het begin van deze eeuw begon af te tekenen en die in zekere zin, dwars door oorlog en revolutie heen, tot 1930 bleef duren.

In wezen was de collectivisatie minder een communistische geschiedenis dan een communistisch vermomd herstel van de vroondienst onder de lijfeigenschap, meer een cyclisch dan een „progressief” gegeven.

Het zou in zekere zin zelfs voor de marxisten beter zijn als zij de zaak wat meer historisch bekeken, want houden zij haar zuiver binnen de marxistische sfeer en haar zogenaamde aberraties, dan wordt het voor hen alleen maar erger. Wat Stalin met de Russische boer heeft uitgehaald, wordt na het twintigste partijcongres steeds duidelijker, nu speciaal ook dissidente intellectuele marxisten het materiaal zijn gaan verwerken en daaraan hun pointe geven. Voor hen is de Russische geschiedenis minder interessant. Hun horizon wordt ten hoogste bepaald door de geschiedenis van het kapitalisme. Dat partijcongres heeft hun echter de ogen geopend voor de omineuze overeenkomsten tussen de wijze waarop het vroeg-kapitalisme ageerde, en de wijze waarop Stalin de boeren offerde aan het staatskapitalisme.

### Geen wonder! . . .

Moet men zich dan erover verbazen dat het er thans met de Sovjetlandbouw zo slecht voorstaat? Men kan van de Russische boeren toch niet verwachten dat zij zo'n behandeling, die hun tot in het merg is gegaan, nauwelijks 25 jaar later vergeten zijn? Te meer daar het door Stalin ingevoerde systeem nog steeds bestaat.

In zijn beroemde smaadrede op Stalin, nu twintig jaar geleden, bracht Chroesjtsjof ook uitvoerig diens landbouwpolitiek ter sprake. Stalin, wiens woord ook op dit gebied een kwarteeuw lang wet was, kende volgens Chroesjtsjof de toestanden op het platteland slechts van flatterende films die hij zich liet vertonen. De laatste keer dat hij zich te midden van de boeren had bevonden, was in 1928, in het kader van een politieke graanrequisitiecampagne in Siberië. Chroesjtsjof:

*Toen hij eens erop attent werd gemaakt dat het er vooral met de veeteelt slecht voorstond, werd een commissie gevormd om een resolutie op te stellen*



over „middelen om de veeteelt op de kolchozen en sovchozen te ontwikkelen”. Dat deden we. We stelden toen voor de prijzen van agrarische produkten te verhogen om de mensen een materiële prikkel te geven. De resolutie werd ad acta gelegd. Maar wat erger was: terwijl we daarmee bezig waren, wilde Stalin dat de kolchozboeren 40 miljard roebel extra aan belasting zouden gaan betalen, want hij vond dat het de plattelandsbevolking zeer goed ging en een boer hoefde maar een kip te verkopen om zijn belasting te kunnen opbrengen.

In het jaar 1952 waarin dit voorviel, ontvingen de kolchozboeren voor hun produktie die zij aan de staat moesten afleveren, niet meer dan 26 miljard roebel. Wat Stalin eiste was dus dat deze rampzalige boeren aan de staat ruim anderhalfmaal zoveel afdroegen als zij verdienden.

Een „fantastische idee” noemde Chroesjtsjof dat in zijn rede.

### Marx' wraak

Inderdaad, zo gingen zelfs de ergste kapitalisten niet eens met hun arbeiders om toen Karl Marx en Friedrich Engels de leer uitwerkten die aan de uitbuiting van de mens door de mens voor altijd een einde zou maken. En die kwalijke praktijk noemde zich ook nog „marxisme”.

In één opzicht verdiende zij echter die naam zonder twijfel: Marx was, zoals bekend, een groot hater van dingen die hem persoonlijk niet bevielen; en speciaal de boeren — hij betitelde ze en bloc nooit anders dan als „idioten” — hadden het bij hem verbruid daar hij niet verwachtte dat zij zich, zelfs niet als zij doodarm zouden zijn, ooit aan zijn regels zouden houden. Zij waren daarvoor naar zijn smaak veel te veel uit op individueel bezit.

Het had hem in dit verband mateloos gegriefd dat bijvoorbeeld de Franse boeren, door de eerste Franse revolutie eigenaars van land geworden, er in de eerste helft van de 19e eeuw niet aan dachten hun lot met dat van zijn revolutionaire klasse, het proletariaat, te verbinden doch zich liever aansloten bij de „contrarevolutie”, toen al een zeer ruim begrip voor allen die niet in de utopie van Marx geloofden.

Marx wreekte zich door in zijn *Communistisch Manifest* (1848) alle boeren eenvoudig tot een ondergaande klasse te verklaren waarmee men verder geen rekening hoefde te houden. Hij gaf zelf het voorbeeld door in *Das Kapital* elk boerenvraagstuk radicaal te negeren.

Stalin was dus stellig marxist in die zin dat het

hem even weinig als Marx kon schelen hoe het die boeren nu eigenlijk ging.

Dit zou, aldus weer Chroesjtsjof in zijn rede, bij Lenin nog anders zijn geweest. Deze

... stond altijd dicht bij het volk en ontving ook boerendelegaties. Bovendien begaf hij zich in de dorpen en praatte daar met de mensen.

### Boeren de ware „verworpenen der aarde”

Alles goed en wel, maar ook Lenin zou geen goede marxist zijn geweest als hij te veel aandacht aan de boeren had besteed. Zoiets kon een marxist onder zijn kameraden bepaald verdacht maken. Bijna alle marxisten die op de een of andere manier met de boeren in zee zijn gegaan, hebben daarmee een groot risico gelopen want zoiets werd min of meer beschouwd als verraad aan het proletariaat. De val van Chroesjtsjof hield ook nog verband met dat complex, evenals trouwens de zeer onorthodoxe posities die Joegoslavië en China als communistische landen nu innemen.

Lenin ging nooit zover dat men hem van sympathie voor de boeren kon verdenken. Hij gebruikte hen voor zijn proletarische revolutie, suste ze later toen zij die revolutie in gevaar brachten, maar voor de rest konden zij, ook wat hem betreft, rustig als klasse ondergaan: zij zouden, zolang zij bestonden, het communisme toch alleen maar tegenhouden.

*Indien zij toevallig revolutionair zijn, zijn zij dat slechts met het oog op hun ophanden zijnde opneming in het proletariaat. Zij zullen dan hun eigen standpunt verlaten en zich op dat van het proletariaat plaatsen . . .*

aldus het *Communistisch Manifest*.

Het is anders gelopen. De boeren deden in Rusland voor een groot deel mee aan de revolutie. Maar noch tijdens, noch na die revolutie is het in hun hoofd opgekomen zich voortaan te gaan gedragen volgens de voorschriften van de marxistische utopie. Zij wensten boeren te blijven. En indien zij niet meer als boeren mochten werken van het systeem was dat wel gedwongen een permanente landbouwcrisis te ondergaan. De Portugese boeren hadden dezelfde wens en zij konden, voordat het te laat was, nog een spaak in een zo draaiend wiel steken.

Had Marx de boeren maar niet zo gehaat! Dan hadden marxistische revoluties op de enige plaatsen waar zij slaagden — namelijk daar waar de boeren ontevreden waren en níét daar waar Marx het van zijn eigen proletariërs verwachtte — mis-

schien nog op de een of andere manier kunnen worden gered. Thans zat er niets anders op dan dat die marxistische revolutionairen, om hun nieuwe staat te bewaren, zich óf op het standpunt van de boeren plaatsten en het eigen standpunt min of meer verlieten (dat deed Mao, voor zover hij ooit een overtuigde marxist zou zijn geweest) óf zij hadden van Marx zoveel haat jegens de boeren geërfd, dat zij — zoals tegenwoordig de Sovjet-Unie doet — het ontbrekende voedsel nog liever van hun grootste „imperialistische” tegenstander accepteren dan van de eigen boeren. Want op die marxistische intransigentie tegenover een klasse die de pech had gehad door Marx en Engels en al hun volgelingen als oud vuil („ondergaande klasse”) te zijn behandeld, dáárop komen de geweldige graanaankopen van de Sovjet-Unie in de Verenigde Staten in laatste instantie neer.

Op zich zelf is de Russische boer verre van improductief. Ten slotte was Rusland eens de grootste graanexporteur van de wereld en niet, zoals thans, de grootste graanimporteur.

#### **Amerika's graanbeurzen het Canossa der Sovjets?**

„Wiens brood men eet, diens woord men spreekt”, deze spreuk heeft een zekere actualiteit nu Kosygin, in verband met de permanent tegenvallende oogsten in de Sovjet-Unie, heeft voorgesteld dat Russen en Amerikanen het eens worden over een geregelde export van Amerikaans graan naar zijn land in de komende 15 jaar. Maar men mag aannemen dat als de overeenkomst tot stand komt, ook deze spreuk meer aardig bedacht dan waar zal blijken. Geschenken — dat is reeds dikwijls aangetoond — weten de vijandschap hier uitstekend te onderhouden!

Op zich zelf is zo'n Russisch appèl op een zeer vitaal terrein aan het adres van de staat die met de Sovjet-Unie in de zwaarste machtspolitieke concurrentie van alle tijden is gewikkeld, opzienbarend genoeg. Men kan het feit echter ook overschatten. Zulke dingen zijn in de betrekkelijk korte periode waarin beide staten elkaar afwisselend hebben geholpen en, vaak nét zonder oorlog, fel bestreden, al enkele malen voorgekomen.

De tegenwoordige Russische minister-president hoeft zich over de nieuwe tegenvaller ook niet bovenmate te generen. Was het immers niet Stalin zelf die op een nog vitaler terrein, toen het er namelijk om ging of de Sovjet-Unie al dan niet de Duitse invasie het hoofd zou kunnen bieden, zich nog beschamender verrekende en dus nog veel desperater verzocht om de zending van Ameri-

kaanse troepen naar zijn land? Hij stelde daarbij geen enkele conditie, zelfs niet dat die Amerikaanse troepen in Rusland onder Russisch commando zouden moeten worden geplaatst, als zij maar kwamen.

Op dezelfde wijze zijn de Sovjets nu bereid voor het Amerikaanse graan elke som te betalen, ook de hoogste: als het maar komt.

Die Amerikaanse troepen waren in 1941 per slot van rekening niet nodig: net vóór Moskou werden de Duitsers toch nog tot staan gebracht. En wat de tegenwoordige perikelen in de Russische landbouw betreft, daar is de moeilijkheid niet dat de Sovjet-Unie zonder Amerikaans graan zou verhongeren, al maken de véreikende voorstellen van Kosygin op sommigen wellicht die indruk — vooral als de wens de vader van de gedachte is.

De broodconsumptie van de Russen loopt nu nog nauwelijks gevaar, en ook in de komende 15 jaar zal dat wel loslopen tenzij de graanoogsten een duik zouden nemen tot slechts 150 miljoen ton of minder.

Het ware probleem is een ander: hoe slechter de oogsten zijn, hoe groter kans dat de Sovjetburger slechts brood op zijn tafel zal vinden en niet veel anders. Er blijft dan namelijk niet veel over voor veevoerders. Indien er echter geen veevoerders zijn, lijdt de veeteelt en mist de Sovjetburger een groot deel van de veredelingsprodukten die deze voortbrengt.

Niet de angst voor een catastrofe maar meer de vrees voor intern zeer leidt derhalve tot die gang naar Canossa, oftewel die pelgrimage naar de Amerikaanse graanbeurzen. Deze dingen moet men uit elkaar houden. Op de achtergrond van dat alles staat echter natuurlijk maar één probleem: het onvermogen van de Sovjetleiders om het land eindelijk een landbouw te presenteren die de ravages van het Stalintijdperk definitief achter zich heeft gelaten. Of die wellicht zo hard zijn aangekomen dat geen rectificerende koers meer kan helpen? Ten slotte heeft het ook de tsaren niet gebaat, met hun peccavi van 1861 (opheffing van de lijfeigenschap) het verleden te hebben verworpen.

#### **Meerwaarde voor het staatskapitalisme, géén VAD**

Het kolchozstelsel bestaat heel wat korter; linkse marxisten stellen het, wat zijn uitbuitingskarakter betreft, reeds min of meer op één lijn met oude kapitalistische methoden om de „meerwaarde” af te romen, in dit verband nu eens niet voor een persoonlijk maar voor een staatskapitalisme; de Sov-

jetboer voelt zich sociaal evenzeer gedeklasseerd als destijds de lijfeigene; voor de *pomesjtsjik*, de landedelman van het oude Rusland, zijn op zijn minst zo arrogante partijbureaucraten in de plaats gekomen. Toch zijn er geen commissies gevormd om een opheffing van het economisch improductieve en moreel contraproductieve systeem voor te bereiden, zoals de tsaren dat al lang voor hun eigenlijke koerswijziging deden, als om te tonen dat zij niet zo dom waren om het probleem van een grote, vrijwel rechteloze groep niet te zien.

Op de keper beschouwd is een van de grote verschillen tussen het tsarisme en het tegenwoordige Sovjetstelsel, dat het eerste de dingen veel beter deed dan het ze juridisch formuleerde en het tweede ze veel slechter doet dan het ze constitutioneel belooft. De grondwet van de Sovjet-Unie overvleugelt met terminologisch gemak die van de vrijste staten in het uitspreken van begrip voor de rechten van de staatsburger.

### **Zorgvuldige zwijgzaamheid en onzorgvuldige pretenties**

Het schijnt een tweede natuur te zijn geworden. Steeds gaapt er een kloof tussen de aanspraken en de feiten. Wanneer bijvoorbeeld bij de FAO in Rome de woordvoerder van een Sovjetdelegatie zich over de voedselproblemen in de wereld uit, rept hij nooit met één woord over de continue moeilijke situatie in zijn eigen land. Daarmee zou hij te „feitelijk” worden, iets wat zulke delegatieleiders zorgvuldig vermijden. Er is ten hoogste een verwijzing naar een zoveelste vijfjarenplan, dat „zó goed gaat dat er misschien zelfs maar vier of drie jaren voor nodig zijn”. Met andere woorden: zo’n woordvoerder gedraagt zich in het buitenland precies zo als in de Sovjet-Unie zelf de partijleiders doen als zij voor een partijcongres verslag uitbrengen over de gang van zaken in de landbouw. Op het beroemde 20e partijcongres was Stalin de „fantast”. Zijn criticus Chroesjtsjof fantaseerde echter even hard toen hij in die zelfde rede beweerde dat, nu Stalin er niet meer was, de vijfjarenplannen al meteen beter gingen. Het protocol vermeldt „lang aanhoudend applaus”.

Op de Wereldvoedselconferentie van 1974 in Rome repte de Sovjetgedelegeerde, Mordwinof, met geen woord over de produktiestoornissen in de Sovjet-Unie. Hij vond aan de andere kant wél dat de produktie in de ontwikkelingslanden slecht was . . . „Om sociaal-economische redenen”, zoals hij het uitdrukte. Of dat wellicht in de Sovjet-Unie níét zo is? Hoe dan ook, Mordwinof verzekerde de

andere gedelegeerden dat, dank zij de Sovjet-Unie en haar know-how, reeds talrijke ontwikkelingslanden een aanzienlijke verhoging van hun landbouwproduktie hadden bereikt.

Een dergelijke pretentieuze bewering klinkt in de huidige situatie hoogst ongeloofwaardig. Zij zou waar kunnen zijn, maar dan zou het de eerste keer zijn dat de Sovjets buiten hun grenzen iets dergelijks tot stand hebben gebracht.

In de Oosteuropese landen was de situatie eerder omgekeerd, toen in het voetspoor van het Rode leger ook een nieuwe „sociaal-economische” wijze van landbouw bedrijven daar haar intocht hield. In die periode publiceerde David Mitrany, op grond van zijn ervaringen daar, een boek dat hij *Marx against the peasants* (Londen (1951)) kon noemen en dat grote indruk maakte.

De Sovjets houden zich verder niet bijzonder aan Karl Marx. Maar één ding moet men zeggen: waar Karl Marx géén leer had, hebben zij hem volledig in zijn onberedeneerde antipathie tegen alles wat boer was, gelijk willen geven. Zij hebben daaraan niet slechts een produktieve stand opgeofferd maar tevens een zeer interessante bijdrage verworpen die juist de Russische boeren al aan een meer „communistic” produktiewijze leverden voordat van het *Communistisch Manifest* ook maar de eerste letter op papier was gezet.

### **Produktieve commune**

Men weet dat tegenwoordig niet meer zo nauwkeurig, maar toen in het revolutiejaar 1917 een constituerende vergadering werd gekozen (spoedig door de bolsjewiki naar huis gestuurd), hadden in die vergadering de zogenaamde sociaal-revolutionairen, die op de boeren — i.c. 80 à 90 procent van de toenmalige Russische bevolking — steunden, een overweldigende meerderheid. Die sociaal-revolutionairen waren socialistisch zonder marxistisch te zijn. Zij hadden echter een heel goede reden zich communistisch te noemen want de kern van hun socialisme werd gevormd door een op het platteland reëel bestaand „communistic” instituut dat zij wilden behouden en uitbreiden: de fameuze commune.

De tegenwoordige communisten zwijgen maar liefst over dat instituut, juist omdat het bewijst dat in het vóórrevolutionaire tijdperk lang niet alles even „reactionair” was als zij het willen doen voorkomen. Die commune, of *mir* zoals zij in de tsaristische tijd meestal heette, werd na 1917 dan ook geenszins direct afgeschaft; daarvoor had zij te veel „communistic” geloofsbriefjes. Haar

voornaamste karakteristiek was namelijk dat van tijd tot tijd de boeren het land dat ze bezaten in een grote gezamenlijke pot deden en herverdeelde onder de dorpsbewoners die ook werkelijk boeren wilden en konden zijn. Bij zo'n herverdeling werden allen geëlimineerd die wél nog land bezaten maar het in feite niet zelf bebouwden.

Dat systeem had grote voordelen voor de produktiviteit van het platteland omdat het een premie stelde op de arbeidsinspanningen van de flinksten. Maar omstreeks 1930 waren de overwinnaars van de revolutie nog dogmatischer dan omstreeks 1920, en omdat de gezindheid van de boeren zich eerder tot minder dan tot meer „proletarisch” ontwikkelde, werd toen aan de commune een einde gemaakt. Eigenlijk dus, om zo te zeggen, als straf voor het feit dat zij hun produktiviteit tot stand brachten met middelen die bij de marxistische dogmatici niet in de smaak vielen.

In vrijwel elk dorp over de hele wereld bestaan betere en slechtere boeren. Na 1929 kon het echter alleen in het hoofd van uitgesproken boerenhaters opkomen de eerste categorie grofweg uit te schakelen en de tweede categorie te maken tot de „voorhoede” van een nieuwe, zogenaamd collectieve aanpak van de produktieverhoudingen op het platteland.

### Schaarste door collectivisatie

In het oude Rusland bestond een merkwaardige spreuk: „De *moezjiek* is dom, maar de *mir* heeft verstand”. Men wilde daarmee onder andere uitdrukken dat de periodieke herverdelingen van het boerenland zorgden voor een zeker kwalitatief evenwicht onder de boerenbevolking. In het ge-collectiviseerde landbouwbedrijf zijn de verhoudingen min of meer omgekeerd. De gebureaucratiseerde kolchoz is altijd dommer dan de boeren die erop werken. Indien er thans in de Sovjet-Unie slechts kolchozen bestonden, zouden de Russen waarschijnlijk al zijn verhongerd, maar op die kolchozen is het gelukkig de boeren nog steeds gepermitteerd een klein perceeltje land voor zich zelf te bebouwen (nooit meer dan 5 procent van het totale kolchozoppervlak), en van de daar bereikte produktieresultaten moet de gemiddelde Russische consument het eigenlijk hebben. Die privésector is overigens stilzwijgend ook elders toegelaten. Zelfs vele stedelingen zijn in „volks-tuintjes”, zoals wij ze zouden noemen, actief geworden om zich zelf aan voedsel te helpen. Dat is dan de realiteit van de hooggeroemde ge-collectiviseerde landbouw. Veel te lang is dit ex-

periment ook in het Westen met eerbied behandeld, enerzijds door communisten die het voor goed communistisch hielden en anderzijds door mensen die op zijn minst aannamen dat het er na de revolutie op het Russische platteland wel veel beter zou uitzien, na al die tsaristische onderdrukking van de Russische boer waarover zij zoveel hadden gelezen.

Nu die ge-collectiviseerde landbouw van oogst tot oogst voortstroomt, begint zij de wereld eindelijk meer te schokken dan te verblinden. Het is immers bekend dat de voedselvoorziening van miljoenen en miljoenen mensen in de toekomst een steeds groter probleem zal gaan vormen. Nu blijkt, dat het belangrijkste land van het communistische deel van de wereld in feite niéts heeft bij te dragen tot de oplossing van dat probleem, ja dat het mogelijk als een passieve last op een poging tot oplossing zal drukken, vragen ook de laatsten die welwillend tegenover het „experiment” stonden, zich af: maar wat wilden de Sovjets met die kolchozen en sovchozen nu eigenlijk bereiken?

Een antwoord op die vraag is moeilijk te geven als men niet weet hoe de Russische landbouw vóór 1917 eruit zag. De landbouwpolitiek onder de Sovjets is namelijk hoofdzakelijk iets negatiefs geweest, om zo te zeggen een ideologische wraak op de landbouw onder de tsaren die zich, hoe gek dat ook mag klinken, naar de smaak van Lenin en zijn aanhangers, veel te veel in communistische richting ontwikkelde.

Het is geen paradox te zeggen dat de bolsjewiki in Rusland een einde hebben gemaakt aan het enige communisme dat daar in feite ooit heeft bestaan. Het volgende is een letterlijk citaat uit een agronomisch geschrift:

*Het communistische stelsel van landbezit is overheersend, maar niet exclusief.*

Het vreemde is dat dit niet ná 1917, maar meer dan tien jaar daarvóór werd geschreven. Bestond er dus ook onder de autocratie in Rusland al communisme?

Inderdaad, het was er, en men kan zelfs de vraag opwerpen of het niet meer met communisme, in de simpele, populaire betekenis van „gemeenschappelijk bezit”, gemeen had dan wat na 1917 in Rusland zo heette.

Hoe het ook zij, er wordt even weinig over gesproken als nu in Buiten-Mongolië over zekere Khans die hun veroveringen tot over Rusland vermochten uit te breiden. Het boek waarin de voren-aangehaalde zin voorkomt, draagt trouwens de titel *Ruslands tarweoverschot* (I. M. Rubinow —

*Russia's wheat surplus*. Washington (1906)), en Russische tarweoverschotten worden, ofschoon ontegenzegglijk een van de goede resultaten uit de tijd van vóór 1917, door het vigerende dogma uiteraard krampachtig veranderd in een van de luguberste aspecten van het land dat eens bestond, en dat alleen door sociale „archeologie”, in een omgeving van penetrante propaganda, soms nog tevoorschijn wordt gebracht.

### **Sovjetlandbouw, een worsteling tegen kwade kansen**

Het is niet gemakkelijk de soort landbouw die nu in de Sovjet-Unie met vallen en opstaan wordt bedreven, te omschrijven. Een experiment is het niet meer, al kon Stalin het met succes nog als zodanig voorstellen, ook in het Westen. Het is meer een van jaar tot jaar spannender verlopende strijd tegen slecht weer en organisatorische manco's.

De beste kenners van de tegenwoordige toestand zijn niet eens meer in staat, de collectieve en de privésector duidelijk van elkaar te onderscheiden. De „coëxistentie” is als het ware in een onoverzichtelijke symbiose overgegaan. *Karl-Eugen Wädekin* [3] vergelijkt ze met korstmos, de plant die uit een wier en een zwam bestaat. Het wier verschaft de zwam voedsel maar zou aan de andere kant niet kunnen leven als de zwam het niet aan water hielp. Zo is de collectieve boerderij (de zwam) voor haar dagelijks voedsel, en zijn de consumenten voor bijna alles wat niet brood is, aangewezen op de veeteelt en de tuinbouwprodukten van de kleine particuliere landbouwsector (het wier). Die laatste zou echter niet kunnen produceren als zij niet het recht had (of nam) zich door de collectieve boerderij van veevoeder en zaden te laten voorzien.

Er is, door de grootste dogmatici in Moskou, wel eens getracht de privésector te wurgen door de zwam te hinderen het wier van dienst te zijn. De gevolgen waren meestal zo catastrofaal dat de symbiose vrijwel onmiddellijk weer in werking werd gesteld.

Wädekins conclusie is dan ook nogal paradoxaal.

Volgens hem heeft de kolchoz slechts toekomst als hij, om te beginnen, zich zelf verzwakt en de privésector veel sterker maakt. (Boecharin, bolsjewiek, maar niet zo dogmatisch als vele anderen, poneerde omstreeks 1930 dezelfde opvatting maar verloor er onder Stalin zijn hoofd door. Thans komen voorzichtig zijn inzichten, die in functionerende maatschappijen trouwens waarheden als koeien zijn, weer naar voren.) In Sovjetpublicaties wordt het een bezwaar van de kolchozen geacht dat zij met allerlei elementen van de boerenpsychologie totaal geen rekening houden, en in de eerste plaats niet met de trek die wel altijd voor een echte boer karakteristiek zal blijven: zijn behoefte om op een stuk *eigen* land zijn werk te doen.

Karl Marx vond dat een zeer verwerpelijke trek die de boer ongeschikt deed zijn voor zijn utopie. De enige goede remedie die voor deze trek bestaat, i.c. het toelaten van persoonlijk bezit van het land, durven die marxisten-met-berouw weliswaar nog niet te gebruiken, maar er wordt ten minste weer gesproken van een rehabilitatie van gevoelens die de boer bij zijn werk kunnen helpen, bijvoorbeeld het gevoel dat hij voor zijn produkt een prijs, en niet slechts een loon krijgt. In de agronomische literatuur luidt dat dan, dat de Russische boer weer meer als „heer” (choziain) over zijn zaken moet worden behandeld.

Kipling zei van de boeren dat hun leven gelijkstond met „a long-drawn question between a crop and a crop”. Zelfs dat is nu eerder een kwestie van beampten in Moskou geworden. Zij maken de oogst groter of kleiner, al naar het hun in de zin komt. Maar zonder boeren gaat dat op den duur niet. De tsaren begrepen dat nog heel goed. In Moskou heeft men nú althans begrepen dat men van de boeren niet alles kan weghalen zonder hun ook iets te brengen. Vandaar sinds een jaar of tien veel grotere investeringen in deze sector, die ook tot een verhoging van de opbrengsten hebben geleid. Maar voorlopig klopt het nog totaal niet met de verbinding tussen enerzijds die landbouwtechnologie en anderzijds de mensen die toch altijd in laatste aanleg daarin de essentiële handelingen zullen moeten verrichten: de boeren zelf.

### **Literatuur**

1. R. Portal — *Revue d'études slaves* 38(1961).
2. L. Volin — *A century of Russian agriculture. From*

*Alexander II to Khrushchev*. Harvard University Press (1970)110-111.

3. K.-E. Wädekin — *The private sector in Soviet agriculture*. Berkeley/Los Angeles (1973).

**Die Rolle der Flotten in Krieg und Frieden**, door S. G. Gorškov, 183 blz. Uitg.: J. F. Lehmanns Verlag, München, 1975.

De Arbeitskreis für Wehrforschung heeft zich tot doel gesteld de werken van gezaghebbende auteurs uit binnen- en buitenland over actuele kwesties onder de aandacht van een zo groot mogelijk lezerspubliek te brengen. Daartoe verzorgt deze groep de uitgave van de serie „Wehrforschung Aktuell”, die tot nu toe vier delen omvat. In deze serie verschenen o.a. een belangwekkende analyse van de Jom-Kippoeroorlog en een studie over de verdediging van Centraal-Europa. De onderwerprijke publikatie verscheen als Band 2 in de „Wehrforschung Aktuell”-reeks.

De aanwezigheid van sterke Sovjet-russische vlooteenheden op alle oceanen vervult sinds enkele jaren de westelijke wereld met toenemende zorg. Zowel de deskundigen als de belangstellende leken houden zich bezig met de vraag, welke verborgen bedoelingen er wel zouden kunnen schuilgaan achter die onrustbarende uitbreiding van het maritieme potentieel van met name de Sovjet-Unie. Ook in politieke kringen wil men daarover nog wel eens speculeren, zij het dat de uitspraken dan niet altijd blijik geven van een juist inzicht terzake.

Voor hen die de Russische taal voldoende machtig zijn, bestaat de mogelijkheid uit de eerste hand kennis te nemen van de opvattingen van de man die sedert 1956 de leiding heeft gehad van de opbouw van de Sovjet-russische zeestrijdkrachten. Admiraal Gorškov schilderde de rol die naar zijn overtuiging dient toe te vallen aan de Sovjetmarine in een serie artikelen, die onder de titel „Voenno-morskije floty v vojnach i v mirnoe vremja” werden opgenomen in het toonaangevende Sovjet-marineblad *Morskij Sbornik*. Daarin zette hij uitvoerig uiteen welke ideeën over de

macht ter zee bij hem als richtsnoer dienden. Wie niet in staat is de oorspronkelijke tekst te lezen, zal ongetwijfeld bijzonder zijn gebaat bij de thans verschenen Duitse vertaling.

Het is een voortreffelijke aanpak geweest van de vertaler en diens opdrachtgever, zich te beperken tot de letterlijke weergave van Gorškovs artikelen en daaraan geen enkel commentaar noch kritiek toe te voegen. Dat zou immers de objectiviteit van de lezers hebben kunnen beïnvloeden. Wie nu wil kennismaken van de gebundelde inzichten van de man die bijna twintig jaren achtereen opperbevelhebber was van de Rode vloot, kan ervan verzekerd zijn dat hij niet al op voorhand wordt opgescheept met de mogelijke vooroordelen van hen die al in een eerder stadium hun mening eraan hadden toegevoegd.

Wie in deze hedendaagse problematiek geïnteresseerd is — en dat zullen er zeer velen zijn — zal het stellig niet zijn ontgaan dat Gorškovs artikelenreeks alom sterk de aandacht heeft getrokken. Niet in de laatste plaats vond dat zijn oorzaak in de opmerkelijke afwijkingen van wat tot dan toe in het Westen werd beschouwd als de officiële Sovjetdoctrine ten aanzien van de buitenlandse politiek en de rol van de zeestrijdkrachten bij de realisatie daarvan. Voor vele experts was de brandende vraag, of de bevelhebber van de Sovjet-russische zeestrijdkrachten in zijn beschouwingen nu wijzigingen in dat beleid „aankondigde” óf dat hij op eigen initiatief slechts daarvoor „pleitte”. Het spreekt dan ook wel vanzelf dat alle maritieme staven zich over de artikelen in *Morskij Sbornik* hebben gebogen om te analyseren in hoeverre er consequenties voor de defensiepolitiek van het Westen uit zouden kunnen voortvloeien. Het zal zonder meer duidelijk zijn dat het de voorkeur verdient de bewuste artikelen zelf te lezen om zo te kunnen komen tot een verantwoord eigen oordeel. Vooral omdat de maritieme

presentie van de Sovjetvloot ook rechtstreeks van invloed is op de prioriteiten die worden gesteld voor de opbouw van de Nederlandse strijdkrachten, lijkt de verwachting gewettigd dat dit nieuw verschenen deel van „Wehrforschung Aktuell” zal mogen rekenen op een ruime belangstelling van de zijde van onze lezers. Volledigheidshalve zij nog vermeld dat een Amerikaanse versie van Gorškovs „marinepolitieke testament” reeds werd gepubliceerd in *United States Naval Proceedings*, in de nummers van januari tot en met november 1974, onder de titel „Navies in war and peace”, waarna een volledige bundeling van de artikelen werd uitgegeven onder de veelzeggende naam „Red star rising at sea”. Voor hen die een wetenschappelijke verantwoorde eigen meningsvorming prefereren moet evenwel worden opgemerkt dat de beide laatstgenoemde vertalingen wél zijn voorzien van toegevoegde commentaren; overigens van de hand van deskundige hoge Amerikaanse marineofficieren wier mening zeker mede in beschouwing ware te nemen — zij het bij voorkeur eerst ná onbevooroordeelde lezing van Gorškovs visie.

W. WALTHUIS

### Aanvullingsmogelijkheid documentatie

Voor geïnteresseerden heeft bgen art A. E. M. baron van Voorst tot Voorst, Zutphenseweg 76, Eefde (Gld), beschikbaar een vrijwel complete serie van de Militaire Spectator, en wel van en met jaargang 114 (december 1945) tot en met jaargang 143 (december 1974). Gegadigden kunnen zich rechtstreeks met hem in verbinding stellen.